

UNIVERSIDAD DE PANAMA
VICERECTORIA DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACION Y
SUPERVISION DE LA EDUCACION

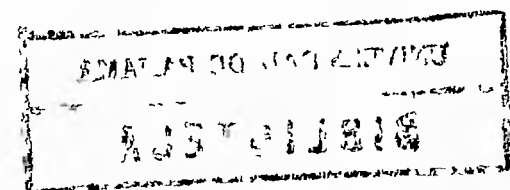
PROGRAMA DE MAESTRIA
EN DESARROLLO DE SISTEMAS EDUCATIVOS

Análisis Administrativo de la Escuela de Educación Física
de la Universidad de Panamá
Propuesta del Manual de Organización y Funciones

Por: Carmen Castillo de Astudillo

Tesis presentada como uno de los requisitos para optar por el
grado de Maestría en Desarrollo de Sistemas Educativos, con
especialización en Administración de la Educación.

Panamá, setiembre de 1989



APROBACION

APROBACION

La tesis titulada "ANALISIS ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA DE EDUCACION FISICA DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMA - PROPUESTA DEL MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES", presentado por Carmen de Astudillo, en cumplimiento parcial de los requisitos para optar por el título de Administradora de la Educación, fue aprobada por la Directora de tesis, el 23 de agosto de 1989.

Carmen Núñez

Comisión de tesis

AGRADECIMIENTO

AGRADECIMIENTO

A la Lic. Carmen Núñez, en forma especial, por su valiosa orientación para investigar en nuevos campos de la Administración, y por los estímulos oportunos para llevar a cabo este trabajo.

A la Lic. Ilsa de Ochoa, quien amablemente brindó sus conocimientos y continuas indicaciones.

A la Lic. Marzia Escobar y Amelia de Barakat, por el apoyo de la Biblioteca del ICASE y sus orientaciones en la presentación de referencias.

Al Profesor Plutarco Ramos, por sus instrucciones en el campo estadístico.

Al Lic. Rubén Rivera, por encaminarme en la técnica de elaboración del Manual.

Al Prof. Jorge Díaz, por sus indicaciones generales de la presentación del trabajo.

CONTENIDO

CONTENIDO

	<u>Página</u>
Introducción	i
Objetivos	
CAPITULOS	
I. FUNDAMENTOS GENERALES DE LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION Y SU TRASCENDENCIA EN LA EDUCACION SUPERIOR.	
1. Síntesis de la génesis y evolución del pensamiento administrativo y su injerencia en la administración de la educación	2
2. La administración en la educación superior dentro del contexto social y económico del Estado.....	13
3. Generalidades de la administración de la educación superior.....	17
3.1. Características y factores de la administración aplicables a la educación superior.....	21
3.2. Principios de la administración de la educación superior.....	24
3.3. Conceptos y enfoques de la educación superior.....	26
3.4. Funciones generales de la administración de la educación aplicables a la educación superior.....	30
3.5. Características y formación del administrador de la educación.....	32

II.	LOS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LA ESCUELA DE EDUCACION FISICA DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMA.	
1.	La administración general de la Universidad.....	40
2.	El Plan de desarrollo universitario y su incidencia en la administración de la Escuela de Educación Física.....	42
3.	Aspectos de organización de la Facultad de Humanidades y su relación con la Escuela de Educación Física.....	47
3.1.	Base Legal.....	47
3.2.	Objetivos	48
3.3.	Funciones Generales.....	48
3.4.	Organización.....	49
4.	La administración en la Escuela de Educación Física.....	51
5.	La teoría de sistemas, como enfoque para el estudio administrativo de la Escuela de Educación Física.....	54
5.1.	Consideraciones Generales.....	55
5.1.1.	El concepto de sistemas.....	60
5.1.2.	Características de los sistemas.....	61
5.1.3.	Principios de los sistemas.....	63
5.1.4.	Componentes de un sistema.....	63
5.2.	Ensayo del enfoque de sistema en la Escuela de Educación Física.....	67
6.	El Análisis Administrativo con un enfoque operacional para el estudio específico del proceso en la Escuela de Educación Física.....	74

III. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL PARA EL ESTUDIO

ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA DE EDUCACION FISICA.

1. Metodología.....	78
1.1. Cobertura.....	78
1.2. Técnicas.....	79
1.2.1. La observación.....	79
1.2.2. Investigación documental.....	80
1.2.2.1. Análisis del Organigrama..	81
1.2.3. Entrevistas.....	82
1.2.4. Cuestionarios.....	83
2. Hallazgos.....	84
2.1. Antecedentes.....	84
2.2. Aspectos legales.....	91
2.3. Objetivos institucionales.....	92
2.4. Aspectos generales de la Escuela.....	92
2.4.1. Generalidades de la carrera.....	92
2.4.2. Ubicación, límites, superficie y recursos naturales de la Es- cuela de Educación Física.....	93
2.4.3. Población.....	95
2.4.4. Comunicación.....	96
2.5. Aspectos generales, sociales, económicos, políticos-culturales, educativos y admi- nistrativos de la población estudiantil.....	96
2.5.1. Aspectos generales.....	96
2.5.2. Aspectos sociales	98
2.5.3. Aspectos económicos.....	98

	<u>Página</u>
2.5.4. Aspectos políticos-culturales.....	100
2.5.5. Aspectos Educativos.....	102
2.5.6. Aspectos Administrativos.....	104
2.6. El Proceso Administrativo.....	106
2.6.1. Planificación.....	111
2.6.2. Organización.....	114
2.6.3. Dirección.....	124
2.6.4. Gestión de recursos (humanos, financieros y físicos).....	131
2.6.5. Control y evaluación.....	135
2.7. Coordinación y comunicación en el pro- ceso administrativo, (con otras institu- ciones o niveles).....	139
2.8. Principales procedimientos administrativos que maneja la Escuela de Educación Física..	142
3. Análisis de la situación actual del proceso administrativo en la Escuela de Educación Física	144
4. Situaciones críticas que afectan el proceso administrativo de la Escuela de Educación Física.....	177
IV. PROPUESTA DEL MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES DE LA ESCUELA DE EDUCACION FISICA	
1. Generalidades del Manual de Organización y Funciones	191

	<u>Página</u>
1.1. Definición.....	192
1.2. Objetivos Generales.....	193
1.3. Objetivos Específicos.....	193
2. Aspectos generales de la Escuela de Educación Física.....	194
2.1. Aspectos legales de la Escuela de Educación Física.....	194
2.2. Políticas de la Escuela de Educación Física (Propuesta).....	195
2.3. Objetivos de la Escuela de Educación Física (Propuesta).....	196
2.3.1. Generales	196
2.3.2. Específicos	197
2.4. Funciones generales de la Escuela de Educación Física.....	198
3. Organigrama general de la Escuela de Educación Física (Propuesta).....	199
3.1. Descripción de los niveles jerárquicos, las unidades administrativas, objetivos y sus respectivas funciones.....	201
3.1.1. Nivel político y directivo.....	201
. La Junta de Escuela.	
. Objetivos.	
. Funciones de la Junta de Escuela.	

	. La Dirección de la Escuela	
	. Objetivos	
	. Funciones de la Dirección de la Escuela.	
3.1.2.	Nivel Asesor.....	205
	. El consejo consultivo técnico-docente.	
	. Objetivos	
	. Las funciones del consejo técnico-docente.	
3.1.3.	Nivel auxiliar de apoyo.....	207
	. La coordinación administrativa	
	. Objetivos	
	. Funciones de la coordinación administrativa.	
	. La coordinación de Asuntos Estudiantiles.	
	. Objetivos.	
	. Funciones de la Coordinación de Asuntos Estudiantiles.	
3.1.4.	Nivel operativo.....	212
	. La coordinación académica.	
	. Objetivos.	
	. Funciones de la coordinación académica.	
	. La coordinación con organismos	

nacionales e internacionales

- . Objetivos.
- . Funciones de la coordinación con organismos nacionales e internacionales.
- . Laboratorio de clases (Gimnasio de la Escuela).
- . Objetivos.
- . Funciones del Laboratorio de Clases.
- . Las extensiones
- . Objetivos
- . Funciones de las extensiones

- 3.2. Relaciones funcionales internas y externas de la Escuela de Educación Física.....219
- 3.2.1. Relaciones internas (estructurales)..... 219
- 3.2.2. Relaciones externas..... 219
- . A nivel nacional
 - . A nivel internacional

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. Conclusiones..... 225
2. Recomendaciones..... 230
- 2.1. Generales..... 231
- 2.2. Administrativas..... 232

	<u>Página</u>
2.3. Académicas.....	234
ANEXOS.....	237
GLOSARIO DE TERMINOS ADMINISTRATIVOS	293
BIBLIOGRAFIA.....	301

INTRODUCCION

INTRODUCCION

Dentro de su complejo engranaje administrativo, la Universidad de Panamá cuenta con Facultades varias, entre las cuales se cuenta la de Humanidades a la cual esta adscrita la Escuela de Educación Física, cuya conformación institucional no ha sido, hasta la fecha, objeto de un estudio administrativo sistemático y profundo, lo cual, ha motivado precisamente el tema de investigación del presente texto.

El funcionamiento de la Escuela de Educación Física, desde su creación en 1946 hasta la fecha, se ha llevado a cabo en forma empírica. En este sentido, no hay una plataforma teórica que sirva de referencia y orientación formal al planteamiento analítico de la situación institucional con el objeto de indagar la génesis de los problemas administrativos propios de la Escuela de Educación Física, a la vez, que la búsqueda de las soluciones pertinentes.

Las fallas administrativas detectadas en la organización y en el funcionamiento de la Escuela, parecen indicar que no se han logrado los resultados previstos, en detrimento de la formación de los egresados y en consecuencia, de la enseñanza impartida por estos en el nivel medio.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito fundamental llevar a cabo un estudio

administrativo en la Escuela de Educación Física. Todo ello, con el fin de reconocer analíticamente las situaciones críticas de la institución y sus posibles soluciones. El corolario del proceso investigativo lo constituye la presentación de la propuesta de un Manual de Organización y Funciones que permita llevar a cabo una gestión administrativa más efectiva en la Escuela. A su vez, la aplicación del Manual tiene una proyección académica de gran alcance, en beneficio de la formación profesional del egresado.

Conviene señalar que jamás se ha realizado un estudio científico completo que plantee el comportamiento histórico de la administración de la educación en el sistema de enseñanza general.

Bien puede, pues, encuadrarse el problema panameño dentro del ámbito latinoamericano que ya cuenta con una cierta tradición en esta materia. De este modo, puede aplicarse los lineamientos pertinentes a la realidad administrativa de la Escuela de Educación Física ya que los indicadores correspondientes se identifican claramente con la conformación institucional de la misma.

Algunos de los indicadores propios del sistema educativo superior panameño son los siguientes: La escasez de estudios científicos que analicen la gestión administrativa; la omisión de las estrategias que se formulan en las políticas administrativas generales de la

educación superior; los cambios que han afectado las viejas estructuras administrativas tradicionales, a partir de la Ley 11 y el Plan de Desarrollo Universitario; y las transformaciones que responden actualmente, no solo a factores endógenos de eficiencia interna, claridad de procedimientos, métodos y mejoramiento cualitativo, sino también de factores exógenos.

La Escuela no puede sustraerse de las cuestiones generales que atañen a la administración educativa de la Universidad: exige una cuidadosa revisión de su organización, funcionamiento y conducción administrativa para que estas sean acordes con la teoría moderna referente a esta materia aplicada a las instituciones educativas.

En el capítulo primero se formulan los fundamentos generales de la ciencia de la administración, su trascendencia en la educación superior, dentro del marco del proceso histórico de la misma y de su conceptualización en general.

En el capítulo segundo se tratan los aspectos administrativos de la Escuela dentro del contexto de la educación universitaria: se plantea enfáticamente la posición de la Escuela dentro de la estructura administrativa general de la Universidad de Panamá, particularmente en lo concerniente a la organización de la Facultad de Humanidades y la relación entre ambas.

En el capítulo tercero se presenta el diagnóstico

institucional para el análisis de los aspectos administrativos. A través de esta incursión se plantean también problemas referentes al ámbito educativo de la Escuela.

En el capítulo cuarto se presenta la Propuesta del Manual de Organización y Funciones, como instrumento que sistematiza la información precisa para la ejecución de las labores administrativas que se llevan a cabo en esta unidad.

La metodología utilizada para este estudio se inicia con la investigación documental y la revisión bibliográfica, lo cual permite describir los fundamentos generales de la Ciencia de Administración y su trascendencia en la Educación Superior, así como los aspectos administrativos de la Escuela y sus relaciones con las instancias inmediatas superiores.

Planteado el marco conceptual, se preparó un esquema de observación de los aspectos administrativos y académicos para determinar las etapas de su proceso institucional. A la vez, se elaboró y aplicó una encuesta a la totalidad de la población estudiantil, con el fin de describir el contexto social, económico, político y cultural de los informantes y el nivel de conocimiento en los aspectos educativos y administrativos que tiene la población.

Del 100% de las encuestas aplicadas se logró obtener el 56% del total; 44% restantes no fueron devueltas.

Para complementar la información se diseñó y aplicó

un cuestionario llamado micro-análisis, al total del personal con funciones directivas para determinar el nivel de conocimiento de los mismos dentro de la organización.

Una vez aplicado el micro-análisis se diseñó y aplicó el análisis de funciones a una muestra de los docentes (titulares, agregados, auxiliares, adjuntos y temporales) de tiempo completo (t.c.) y de tiempo parcial (t.p.) y profesores asistentes. Esta muestra, que se seleccionó al azar simple, fue del 63% del universo.

Finalmente, para la organización de los datos obtenidos de los estudiantes, docentes y directivos, se tabularon las respuestas en categorías, determinando las frecuencias absolutas y sus valores relativos (porcentajes).

La presentación de los datos se hizo en tablas y en forma narrativa, previa al análisis de "los resultados" obtenidos. El análisis del contenido se basó en el estudio de la información registrada en los cuadros.

Mediante el examen de la información se define la naturaleza del problema y se identifican las fallas de la organización dentro del contexto integral de la misma. Se sugieren las posibles soluciones y se plantea, dentro del marco teórico, una propuesta específica: El Manual de Organización y Funciones.

En el informe final se presenta la propuesta, la cual, debe ser aprobada por la institución y puesta en práctica por la Dirección de la Escuela.

La presentación de la propuesta es un punto de partida: se hace obligante una amplia consulta con la unidad administrativa sobre el significado y alcance de las recomendaciones señaladas. Todo ello, con el fin de hacer los ajustes necesarios del Manual, cuya aplicación práctica en la Escuela de Educación Física resulta tarea ineludible.

Para llevar a cabo el diagnóstico institucional de la Escuela de Educación Física, una vez determinado el problema administrativo, se plantearon los siguientes objetivos:

OBJETIVOS

1. Llevar a cabo un análisis que permita conocer cómo se dan las etapas del proceso administrativo en la Escuela de Educación Física.
2. Investigar, en la población estudiantil, los aspectos sociales, económicos, políticos, culturales, administrativos y educativos, como factores ambientales que tienen efectos significativos en el proceso y eficiencia administrativa.
3. Conocer las tareas administrativas y académicas del personal con funciones directivas y del personal docente, como base de consulta para el estudio del proceso administrativo.
4. Determinar, de acuerdo con el análisis del proceso administrativo, las situaciones críticas que, en una u otra forma, afectan la administración de la Escuela de Educación Física.
5. Presentar una propuesta de Manual de Organización y

Funciones de la Escuela de Educación Física, que permita incrementar la efectividad de las prácticas administrativas.

CUESTIONAMIENTOS

¿Es posible prever o anticipar una menor proporción de errores entre las instituciones educativas que se hayan sometido a un análisis administrativo, que entre aquellas donde no se ha realizado este estudio?.

¿Es posible lograr una mayor eficiencia administrativa, aplicando un Manual de Organización y Funciones en la Escuela de Educación Física?.

CAPITULO I

FUNDAMENTOS GENERALES DE LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION Y SU TRASCENDENCIA EN LA EDUCACION SUPERIOR

El propósito de este capítulo es el de presentar los fundamentos generales de la teoría y la ciencia de la administración como base para el estudio de la Escuela de Educación Física.

1. SINTESIS DE LA GENESIS Y EVOLUCION DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO Y SU INJERENCIA EN LA ADMINISTRACION DE LA EDUCACION.

Conviene mencionar los hechos más relevantes en el desarrollo histórico del pensamiento administrativo para conocer sus antecedentes. De este modo, se encuadra cronológicamente la literatura existente sobre la administración y a la vez explica su aplicación en el área educativa.

Las primeras manifestaciones de esta materia fueron encontradas en escritos relacionados con la administración en las escrituras de los egipcios, chinos, griegos y romanos, sin dejar por fuera la experiencia y la práctica administrativa de la Iglesia Católica, organizaciones militares y de los cameralistas desde el siglo XVI hasta el XVIII.

La contribución de los egipcios se centra en la importancia que se daba a la administración en la organización de Estados burocráticos.

En la antigua China, en las parábolas de Confucio

se encuentran "sugerencias para la administración pública y recomendaciones sobre la necesidad de seleccionar hombres honestos, desinteresados y capaces para los cargos públicos".¹

Los griegos se manifiestan a través de la definición socrática de administración como una actividad distinta del conocimiento técnico y de la experiencia, la cual es muy similar a la concepción administrativa actual.

Las crónicas romanas sobre administración, aunque incompletas, revelan un considerable desarrollo de las técnicas administrativas: la aplicación del principio jerárquico y de la delegación de autoridad dan muestra de una eficiente organización.

Desde su inicio, la Iglesia Católica se ha estructurado orgánicamente de acuerdo con los principios básicos de las técnicas administrativas: el desarrollo de la autoridad jerárquica, la especialización de las actividades de acuerdo con líneas funcionales, la utilización del "staff", etc.

Las organizaciones militares dieron origen a algunos de los principios y prácticas más importantes en la moderna administración de empresas: las técnicas de

¹Harold Koontz y Cyril O'Donnell, Administración. (México, McGraw-Hill, 1985), p.27.

liderazgo, el principio de "staff" o Estado Mayor, etc.

Entre las aportaciones más importantes de los Cameralistas se destaca la generalización y/o la universalidad de las técnicas administrativas. En el desarrollo de los principios de administración hicieron énfasis en la especialización por funciones, el cuidado en la selección y entrenamiento de los funcionarios administrativos y simplificación de los procedimientos administrativos. Este grupo de administradores públicos y de intelectuales alemanes y austríacos, con sus ideas y criterios establecieron los fundamentos para que se considerara la administración como una disciplina.

En su condición de ciencia, la administración se consolida durante la "Revolución Industrial", logrando su fortalecimiento total en el presente siglo, con la aportación inicial de hombres precursores que hicieron contribuciones considerables al desarrollo del pensamiento administrativo. Algunos de ellos fueron James Watt Jr. y Mathew Robinson Boulton, usuarios del enfoque científico de la administración, ideando una serie de sistemas de administración (estadísticos de producción, flujos de trabajo, control, entrenamiento, otros). Robert Owen, llamado el Padre de la administración de personal, mejoró las condiciones de trabajo; Charles Babbage, considerado el Padre de la computadora, científico, matemático de la

administración, se interesó por la economía de la división del trabajo y por el desarrollo de los principios científicos vigentes aún, rectores de la actuación del administrador, Henry Varnum advirtió la necesidad de un "sistema" administrativo con una clara estructura organizacional, un sistema adecuado de comunicaciones, informes operativos que resumieran los costos, ingresos y porcentajes, reconocimiento del factor humano y liderazgo para eliminar rigidez en la organización formal. Estas contribuciones fueron considerables en el desarrollo del pensamiento administrativo hasta fines del siglo XIX.

Hacia los primeros años del siglo XX aparece la figura del ingeniero Frederick Taylor: que, basado en sus investigaciones, causa un impacto mayor en el desarrollo de la administración aplicando métodos científicos para incrementar la eficacia y eficiencia en la producción. Esto lo hace acreedor al título de "Padre de la administración científica".

Entre las contribuciones más significativas de este siglo se consideran los principios básicos que fundamentan el enfoque científico de la administración moderna. Entre ellos, cabe mencionar:²

²Koontz/O'Donnell, Op. Cit., p.33.

- Reemplazar las reglas y convencionalismos empíricos por la ciencia (conocimiento organizado).
- Obtener armonía, no discordia, en la acción de grupo.
- Lograr la cooperación entre los hombres, en vez de un individualismo caótico.
- Trabajar para alcanzar la máxima producción, y no una producción restringida.
- Desarrollar. en forma óptima la capacidad de los trabajadores en beneficio de su prosperidad y de la compañía.

La aplicación de estos principios en la administración de la educación resulta ineludible; al igual que una empresa, las instituciones educativas pueden fundamentar estos principios administrativos con la aplicación de los mismos para lograr la mayor eficacia y eficiencia en la institución, con la adecuada conducción del recurso humano. Esto significa el desarrollo de intereses mutuos entre la institución que administra y el trabajador que labora ("cooperación armoniosa").

De igual forma fueron valiosísimas las contribuciones del industrial francés Henry Fayol, quien fue considerado como el "Padre de la administración moderna", por sus agudas observaciones sobre los principios generales de la administración.

Gran parte de su obra la dedica al estudio de las

funciones (elementos) de la administración: planeación, organización, mando, coordinación y control. Asimismo, considera catorce principios generales: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, de dirección, subordinación del interés individual al interés general, remuneración, centralización, jerarquía de autoridad, orden, equidad, estabilidad en el empleo, iniciativa y espíritu de grupo. En la actualidad tales principios se aplican parcialmente en la administración de la educación superior.

En el mismo período en que Taylor, Fayol y otros interesados, incluso que no se han mencionado en este trabajo, se dedicaron al estudio de la administración científica y las funciones del administrador; otros reflexionaban, experimentaban y escribían ~~sobre~~ las ciencias del comportamiento, la psicología industrial y la teoría social: todos estimulados por el movimiento de la administración científica. Así surge la Psicología Industrial, el crecimiento de la administración de personal y el desarrollo del enfoque sociológico de las relaciones humanas y de la administración.

Fue Lillian Gilbreth quien aplicó los conceptos psicológicos básicos a la práctica de la administración científica, completando así el trabajo de Münsterberg; al igual que el científico Walter Dill Scott quien aplicó la psicología a la administración. A través de sus

investigaciones sobre la importancia del recurso humano, lo cual permitió el desarrollo de la administración de personal. Siguiendo esta línea de estudio, se menciona a B. Seebohm Rountree, catalogado como "el pionero más grande del movimiento administrativo británico".

El enfoque sociológico en la administración, basado en investigaciones varias sobre el comportamiento de los individuos en grupos, precedió al desenvolvimiento de la administración científica iniciado por Taylor y al de la administración operacional iniciado por Fayol, y, en parte, coincidió con ellos (se le llamó enfoque administrativo del "hombre social").

Pioneros como Max Weber, intelectual alemán, Emile Durkheim, erudito francés y Vilfrédō Pareto franco-italiano, fueron considerados como los Padres de la teoría de la organización o del enfoque de sistemas sociales para la administración.

Todas las organizaciones sociales se fundamentan en la jerarquía, autoridad y burocracia, incluyendo normas claras, definición de funciones y disciplina; los grupos, a través de sus valores y normas, controlan la conducta humana en cualquier organización social; los sistemas sociales buscan un equilibrio cuando son perturbados por fuerzas internas o externas. Estas son las aportaciones más importantes concebida por los

pioneros de este enfoque y las mismas ejercieron gran influencia en Elton Mayo, F.J. Roethlisberger y otros. A través de sus experimentos se concluye que una empresa no se concibe más allá de máquinas y métodos: se realiza la concepción de la persona como un "Ser Social".

Estos experimentos enfatizan la importancia de las ciencias del comportamiento, en cuanto a su aplicación a la administración y ponen de relieve la necesidad de una comprensión más profunda de los aspectos sociales y conductuales de la administración.

Influido por Pareto y Mayo, Chester Barnard hace un análisis sobre la tarea del administrador: mantener un sistema de cooperación en una organización formal. Sugiere, además, un enfoque comprensivo de sistemas sociales para la administración concentrado en los elementos fundamentales del trabajo administrativo. Entre ellos, ideas sobre la toma de decisiones, liderazgo y autoridad.

Por todo lo antes expuesto se observa que el desarrollo del pensamiento administrativo ha tenido una vasta historia que en gran parte se ubica en el siglo XX. Sus primeras manifestaciones evolucionaron alrededor de las ideas sobre la introducción de la ciencia en la administración, el estudio de las funciones administrativas; los análisis y experimentación de los aspectos psicológicos de los

individuos; el estudio del comportamiento de grupo y la innovación del concepto de sistemas sociales.

Aunados a estos aportes del pensamiento administrativo, surgen otras contribuciones importantes provenientes de administradores públicos, administradores de empresa, una gran cantidad de conductistas y últimamente de científicos en sistemas.

Cabe destacar el hecho de que, simultáneamente al movimiento de la administración científica, los administradores públicos, entre ellos Woodrow Wilson, trataron de mejorar la eficiencia en el gobierno por medio de una mejor administración y sistemas adecuados para el manejo de personal.

Buther Gulick, a su vez, aporta valiosas observaciones sobre la organización del gobierno y realiza investigaciones sobre la aplicación de la metodología científica en la administración pública.

En términos generales, muchos de los administradores públicos y científicos políticos hicieron hincapié en los aspectos de organización, manejo de personal, control del presupuesto y la planeación.

Las principales contribuciones de los administradores de empresa a la teoría de la administración la hicieron hombres de negocio.

Empresarios como Russell Robb consideraron la

organización como una herramienta para el uso eficaz de los recursos humanos y materiales, advirtiendo la importancia de contar con una autoridad definida, con armonía y "trabajo en equipo". No menos importantes son las aportaciones de Oliver Shelton quien trató de formular una teoría de "administración como un todo", definiendo su propósito, haciendo un examen de su crecimiento y una enumeración de los principios que exige su práctica. Incluye, además de la planeación de fábricas, la determinación de las políticas, la coordinación de funciones, la implantación de estas políticas, uso de la organización y la combinación del trabajo de varios individuos o de grupos con las facultades necesarias para la ejecución.

Henry Dennison aportó a la teoría de la administración técnicas avanzadas de administración. Desarrolló los conceptos de motivación, liderazgo y trabajo en equipo y analizó el efecto de los factores estructurales de una organización sobre las personalidades.

De igual forma, científicos del comportamiento han ejercido una influencia notable en el estudio de la administración poniendo su interés en las relaciones humanas.

Entre ellos, Mayo y Roethlisberger quienes demuestran que el trato que se dé al individuo tiene más

influencia sobre su eficiencia y productividad que factores materiales como mayores períodos de descanso, mejor iluminación o mayor remuneración.

Los sociólogos, entre ellos, Bakke, Selznick, Homans, Dubin, Dalton y Katz y Kahn, han contribuido mucho al entendimiento de la anatomía de la organización (con sus trabajos sobre grupos, formas culturales, unidad de grupo y cooperación).

Refiriéndonos a las Universidades, las mismas eran históricamente el resultado de reglas y costumbres monásticas y el mundo académico, escasamente organizado, respondía a autoridades externas.

En términos generales, la influencia de la administración moderna empezó a sentirse en el mundo de la educación, llámese esta primaria, secundaria o superior, cuando el crecimiento de los centros educativos se torna en un reto, obligando a los directivos a hacer frente a situaciones difícilmente manejables con los procedimientos empíricos tradicionales.

En cuanto a estructura, la nueva ciencia tiende a definir ocupaciones que son lugares específicos en la empresa, y sus relaciones.

En lo que se refiere al funcionamiento, se parte de un análisis de la definición de objetivos y la programación de medios adecuados que se traducen en la formulación de sistemas operativos.

La Universidad tiene una administración propia, la cual está representada por el conjunto de personas que hacen posible el trabajo de todos y los agrupa en una unidad institucional.

A pesar de que por la naturaleza y composición de la Universidad, ésta conlleva una organización administrativa, no actúa ni como empresa comercial, política, militar, asociación sindical, cultural o religiosa, sino que más bien adopta algo de cada una de ellas.

La Universidad tiene características propias como resultado de la comunidad de personas y actividades sobre las que opera.

El desarrollo de la autoridad, en la administración actual de la Universidad, incluye en su ejercicio poderes normativos diversos. En casi todas las universidades se encuentra una administración profesional encargada de la administración misma, sujeta a reglas pre-establecidas.

Cada vez más se consolida la fisonomía institucional de la Universidad como una organización que ofrece servicios profesionales a la comunidad y que a su vez, esta misma comunidad apoya y vigila.

2. LA ADMINISTRACION EN LA EDUCACION SUPERIOR DENTRO DEL CONTEXTO SOCIAL Y ECONOMICO DEL ESTADO.

La administración de la educación superior tiene como objetivo fundamental la formación de especialistas

de alta calificación para el aprovechamiento del potencial científico-técnico, cultural y social, en correspondencia con las exigencias del desarrollo de la sociedad.

El grado de vinculación existente entre educación y desarrollo, determina el requerimiento que la sociedad plantea a la educación.

El producto social de la educación - el profesional y el técnico - aumenta la producción de bienes para cubrir la demanda del mercado de trabajo, acorde con la realidad del proceso de desarrollo económico y social de la nación.

Para que la Universidad pueda cumplir con sus tareas básicas, debe encuadrarse en la realidad nacional; conociéndola y actuando de acuerdo con los resultados que obtenga. La Universidad, aislada de su contexto, es anacrónica: a la educación superior le compete el logro de la independencia económica, política y cultural del país.

Según el Plan de Desarrollo Universitaria: "(...) existe consenso de que la vinculación entre la Universidad, desarrollo y educación ha sido insuficiente y que no ha cumplido efectivamente un papel de significación en relación con los planes y proyectos de desarrollo nacional. (...) la relación con los sectores productivos ha sido inconsistente, por lo que tampoco ha

asegurado una adecuada vinculación entre la institución formadora de los graduandos y sus potenciales empleadores. Esto ha llevado a que muchas veces los contenidos de la formación universitaria no responden a las exigencias del mercado de empleo nacional...."³

La compleja tarea de la Universidad exige una gestión administrativa con elementos bien definidos. su organización y administración pueden conducir a reformas estructurales para la formulación de un plan nacional de desarrollo educativo, puesto que esta administración se debe dar en función de las características y necesidades del contexto social y de las políticas económicas nacionales para el desarrollo global del país.

La adecuación de la estructura y contenidos programáticos a las necesidades de mejoramiento económico y social de cada país, es tarea de insoslayable importancia.

En el estudio sobre el Desarrollo Univesitario (1984), se manifiesta que la demanda social de la educación superior ha crecido vertiginosamente; mas no así el presupuesto destinado a la educación.

³Universidad de Panamá, Diagnóstico, políticas y estrategias, (Panamá: Universidad, 1984), Anexo Nº. 1, p.4.

A medida que crece la organización, se incrementan los problemas y se hacen más complejos. Es innegable la directa asociación entre las dificultades pedagógicas, técnicas y logísticas, y la complejidad de los hechos administrativos. Estas situaciones, subordinados a la dimensión económica, no pueden ser abordados eficazmente desde perspectivas técnicas y gerenciales aplicadas a la educación superior, si el Estado no asigna un presupuesto que permita cubrir las demandas y requerimientos de este nivel educativo.

Sin embargo, frente a esta situación la Universidad ha protagonizado un proceso de desarrollo, en respuesta a las estrategias para el desarrollo propuestas por la Dirección de Planificación y Política Económica (MIPPE, 1982).

Se han modificado sustancialmente las funciones y el papel de la educación superior, al considerar dentro de su contexto, la evolución histórica de los procesos del desarrollo económico, social, político y cultural que caracterizan al Estado panameño.

En términos generales, la administración ha cambiado su filosofía y ha orientado los esfuerzos para obtener la coherencia necesaria con los planes globales de desarrollo. Se han llevado a cabo transformaciones en las estructuras, sistemas y procedimientos administrativos para permitir la ejecución de los mismos

dentro del contexto social y económico del país.

En tal sentido estas transformaciones tienen el propósito de aumentar la capacidad de respuesta a las necesidades fundamentales del país. Se busca la eficiencia, concebida como la capacidad para lograr mayor productividad, y la eficacia, como la capacidad de alcanzar los objetivos propuestos.

En la Universidad se observan: "rasgos de organización comercial, matices y circunstancias que se dan en las organizaciones jerarquizadas a semejanza de las corporaciones públicas, modos de actuar parecidos a los vigentes en las grandes agrupaciones empresariales".⁴

3. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION DE LA EDUCACION SUPERIOR.

Cualquier tipo de organización: eclesiástica, industrial, institucional o educativa, responde a una administración general con rasgos comunes, aunque pueden producirse variantes en la forma de la ejecución. La fundamentación general de la administración ha dado soporte científico y técnico a la administración de la educación, para reorganizar las estructuras, sistemas

⁴Moncada Alberto, Administración Universitaria. (Madrid, Fundación Moncada-Kayon, 1971), p.17.

y procedimientos en el nivel de enseñanza superior.

Las universidades surgen, históricamente, al calor del Renacimiento, dentro de una orientación típicamente intelectualista centrada en la formación de profesionales y sacerdotes.

En el aspecto administrativo, las agrupaciones mixtas de profesores y estudiantes usaban procedimientos representativos para elegir a los encargados de llevar a cabo las funciones pertinentes.

Gradualmente, la evolución cultural y el avance científico generaron cambios progresivos en los viejos moldes de organización, sustentado, todo ello, en la aplicación de una tecnología más avanzada.

Las Universidades no pueden sustraerse a estos cambios. Cabe decir que, sobre todo en los últimos tiempos, la estructura universitaria se ha hecho más compleja.

La administración de la educación superior debe cambiar su filosofía tradicional y encaminarse hacia una renovación de la misma. Realizar sus esfuerzos integrados con los planes globales de desarrollo, de forma tal, que lleven a cabo transformaciones en las estructuras, sistemas y procedimientos administrativos y académicos que permitan la ejecución de una verdadera estrategia de desarrollo para el país.

Ello se logra con la utilización integral de

métodos, principios, lenguaje, puntos de vista y técnicas del conocimiento científico.

La administración de la educación, al igual que la administración general, con un enfoque interdisciplinario como lo plantea Vázquez Soler, ha tomado de la Estadística, la Economía, la Sociología, el Derecho y otras disciplinas, los conocimientos necesarios para enriquecer su campo específico. A la vez, estas disciplinas ponen en práctica en su organización institucional, principios administrativos y pedagógicos para lograr un mejor funcionamiento de las mismas.

La administración de la educación superior constituye una aplicación de la administración general en este campo específico, cuyas características institucionales propias son las que definen qué tipo de administración requiere su funcionamiento.

El objetivo principal de esta función, según la teoría administrativa, es alcanzar resultados óptimos en el menor tiempo posible y lograr así una relación armónica entre costos y beneficios. Esta racionalización del esfuerzo se obtiene mediante el empleo de metodologías y procedimientos técnicos que tratan de analizar y simplificar los procesos de las diferentes operaciones que involucra una actividad, tomando en cuenta las variables, comportamiento humano y

elementos tecnológicos.

De acuerdo con las teorías que enfatizan los aspectos humanos del trabajo, los factores básicos serían las personas, dentro de un contexto que les permita una adecuada realización profesional y humana. Esta dimensión humana y social que se les asigna a la función educativa no se disminuye por los aspectos técnicos de la administración racional.

En este sentido, se señala la necesidad de promover la utilización de las técnicas modernas de racionalización, análisis y control de operaciones en la administración de la educación superior, a la vez que se reelaboran principios y conceptos en correspondencia con una nueva administración de la educación superior.

Una adecuada administración permite brindar apoyo, dar orientación y asesoría, proporcionar asistencia técnica y perfeccionamiento a las unidades encargadas de la enseñanza en otros niveles. Esta reelaboración conlleva reformas respecto a la concepción, el conocimiento y el empleo de técnicas específicas en la administración.

En este contexto, la administración de la educación superior debe responder a tareas interdisciplinarias que van desde las actividades técnicas de previsión, a las de decisión y operación, con una permanente coordinación entre planificación,

organización, ejecución y supervisión de proyectos.

3.1. Características y factores de la administración aplicables a la educación superior.

La administración de la educación tiene ciertas características que en forma general pueden aplicarse en el nivel superior, ya que las mismas responden a los dogmas universales de la administración científica, el racionalismo burocrático y aspectos de la administración gerencial de la escuela clásica.

Estos rasgos pueden atribuirse a la administración de la educación o a cualquier organización, independientemente de su naturaleza y del tipo de sociedad en que funcionan.

Las características específicas de la administración de la educación que se señalaron en el Primer Seminario Iberoamericano de Administración Educativa celebrado en 1978, con la participación de la UNESCO⁵, son las siguientes:

- Dinámica. Permite decisiones rápidas, flexibles y eficaces, asegurando el máximo aprovechamiento de los recursos humanos,

⁵Seminario Iberoamericano de Administración Educativa (1978: INCIE: Madrid, España), pp. 25-26.

financieros y técnicos.

- Innovadora. Incluye procedimientos actualizados, nuevas disposiciones, cambios estructurales y modernos métodos educativos.
- Previsora. Planea y tiene el control permanente de acuerdo con las técnicas modernas de administración.
- Estable. Integra profesionales de alto nivel, no sujetos, en la medida de lo posible, a los cambios de naturaleza gubernamental.
- Participativa. Interviene en los distintos elementos que forma parte del sistema educativo, es decir: alumnos, docentes, padres, grupos sociales y comunidad: de tal manera, que sea posible una determinación más racional de las políticas y objetivos de la educación.

Además de las características anteriores se agregan las de: "comprometida" y "dinamizadora del cambio" educativo, tal como lo expresan Ochoa y colaboradores en el documento Conceptos básicos de la administración: Un enfoque para la administración de la educación del nivel superior (1985).

- Comprometida. Debe estar al servicio de los objetivos del sector, en función de ellos y comprometida en su logro. Este compromiso

genera dinamismo, impulsa la innovación, asegura la previsión, garantiza la estabilidad y hace imprescindible la participación.

- Dinamismo de cambio. Con esta característica, una administración podrá, efectivamente, convertirse en una dinamizadora del cambio educativo, encauzando el proceso y coadyuvando a vencer las resistencias que toda transformación o reforma pueda provocar.

En el documento, Un enfoque de la administración de la educación, se cita al autor Galván Escobedo, quien presenta los siguientes factores de la administración de la educación;⁶ los cuales pueden aplicarse a la educación superior.

- El factor humano. Toda administración es llevada a cabo por hombres y sin este elemento ninguna forma administrativa es concebible.
- El factor estructural. Toda administración, por rudimentaria que sea, posee una organización que le da forma y sentido.
- El factor económico. Se refiere a los recursos materiales requeridos para el funcionamiento

⁶José Galván Escobedo, Administración general, (s.l., Escuela Superior de Administración Pública, 1963), p.54.

adecuado del cuerpo administrativo y la consecución de sus planes de trabajo.

Del grado de eficiencia, coordinación y control de estos tres factores, depende el buen o mal funcionamiento del cuerpo administrativo, y por consiguiente, el logro del bienestar social, en este caso, el de profesores y estudiantes encuadrados en términos de una auténtica actividad docente que redunde en beneficio de la comunidad.

3.2. Principios de la Administración de la Educación Superior.

Los principios en términos generales son verdades fundamentales, o que se tienen por tales en un momento dado, y que explican las relaciones entre dos o más conjuntos de variables.

Dada las características flexibles de la aplicación de los principios de la administración de la educación, los mismos van orientados hacia la simplificación del trabajo administrativo, evitando toda complejidad de los mismos.

Estos preceptos contribuyen al desarrollo de un núcleo alrededor del cual pueda edificarse una mayor comprensión, una aplicación provechosa y el futuro progreso de la administración que, como guía, ayuden a entender y aplicar los

conocimientos sobre administración, empleándolos con cuidado y discreción.

Entre los principios aplicables a la administración de la educación, definidos en el glosario, cabe señalar los siguientes:

- División
- Autoridad y responsabilidad.
- Centralización y descentralización.
- Unidad de mando y dirección.
- Escala jerárquica.
- Subordinación del interés particular al general.
- Lealtad y estabilidad.
- Remuneración adecuada y equidad.

El buen funcionamiento administrativo depende de que el cuerpo social de la institución acate y aplique estos principios, condiciones, reglas o leyes.

La puesta en práctica de estos principios presenta una cierta flexibilidad, ya que, en gran medida dependen de diferentes circunstancias que envuelven un fenómeno socio-educativo determinado, como lo son el factor humano y todas las condiciones variables que participan en la administración de la educación.

Las organizaciones educativas superiores

como la Universidad, deben considerar tanto la cantidad de los principios como la calidad de los mismos, de manera tal que como medios administrativos fortifiquen y faciliten el funcionamiento de la institución.

3.3. Conceptos y enfoques de la Educación Superior.

Cualquier teoría o conjunto de principios requiere una delimitación conceptual. Estos conceptos son simplemente imágenes mentales que se forman por la generalización de casos particulares. Para ello es preciso definir claramente las palabras.

Los conceptos son materia prima de la teoría y de los principios. Resulta muy difícil lograr la transmisión del conocimiento de una persona a otra si aquéllos son ambiguos; deben además, utilizarse de una manera consistente.

En este sentido, Arturo Lemus expresa que la administración de la Educación se le ha reconocido como un campo de aplicación de la administración general.

"La administración de la educación es parte de la administración general encargada del

quehacer educativo"⁷

De acuerdo con la UNESCO, dentro de la concepción global de la administración de la educación, se incluyen funciones básicas de planificación, organización, dirección, coordinación, ejecución, supervisión, evaluación y control. Se considera que:

"La administración de la educación es la aplicación de los principios básicos de la ciencia de la administración al desarrollo del sistema educativo".⁸

La OEA, al definir esta disciplina, señala que la administración de la educación bien puede concebirse como instrumento orientador de las actividades educativas del Estado, y por ende, tiene relación directa con la administración pública.

"La administración de la educación tendrá expresión fiel dentro del contexto de la administración pública. Como la administración pública es el instrumento ejecutor de las actividades del Estado, la administración

⁷Arturo Lemus, Administración, dirección y supervisión de Escuelas. (Buenos Aires, Kapelusz, 1975), p.26.

⁸Seminario Regional de Formación de Administradores de la Educación. (II: 1978: mar. 13-18: UNESCO: Buenos Aires), p.18.

educacional es el instrumento de las actividades del sector público y privado del subsistema educacional para el logro de los objetivos sociales".⁹

Finalmente, y ampliando su definición, la OEA manifiesta que la Administración de la Educación es el proceso de toma y ejecución de decisiones relativas a los factores humanos, materiales, financieros y técnico-pedagógicos requeridos para la organización y funcionamiento de un sistema educativo. A este sistema educativo se le debe considerar con un enfoque social y político, basado en un marco conceptual interdisciplinario.

Parafraseando las definiciones expresadas anteriormente, se considera que los conceptos de la Administración de la Educación se encuadran dentro de los de la Administración General y Pública, como conjunto de procesos, funciones o sistemas a través de los cuales se procura asegurar el desarrollo de todas las acciones educativas, en función de los objetivos que el

⁹Seminario sobre administración de la educación en América Latina. (1974: OEA: Barquisimeto, Venezuela), p.51.

Estado persigue alcanzar; tanto en el propio sector Educación como en su interrelación con los otros sectores sociales y económicos y de los grandes objetivos nacionales.

Por consiguiente, la administración de la educación se ubica dentro de la Administración Pública, como el área especializada en el manejo administrativo del sector educación; el cual se concibe como parte de los sectores sociales y en estrecha vinculación con todos los demás sectores del Estado.

El concepto "Sector Educación" se puede entender desde la visión integral global de todas las actividades que en relación con la educación se realizan en un país, hasta el conjunto de actividades de una institución educativa.

Es decir, que la administración de la educación debe desarrollarse tanto a nivel de sistema educativo total como en una escuela o Universidad específica.

Centrados en esta idea, Ochoa y docentes del I.C.A.S.E. (1978), adoptan dos grandes enfoques: el enfoque macro-educativo que corresponde a la administración con visión de conjunto de múltiples actividades y el enfoque micro-educativo que se aplica en la administración de instituciones

educativas, como las escuelas o cualquier unidad, aun menor, como puede llegar a ser, incluso, un salón de clases.

En la búsqueda por complementar la realización de un enfoque global, macro-educativo, dentro de la Universidad se llevan a cabo micro-estudios administrativos en diferentes escuelas y/o departamentos.

Estos estudios esclarecen el panorama cultural-político del país y contribuyen eficazmente al desarrollo de las unidades administrativas de la Universidad, como institución estatal.

3.4. Funciones generales de la administración de la educación aplicables a la educación superior.

Las funciones generales de la educación, son las de ofrecer las facilidades para el desarrollo de las siguientes actividades:¹⁰

- Investigar la situación socioeconómica del país para conocer la forma en que deberá desarrollarse la labor educativa.
- Determinar los objetivos generales que han de

¹⁰O.E.A. "Planeamiento integral de la educación", La Educación, Nos. 49-50 (1969), p.54.

servir de guía en el plantamiento y realización de las actividades administrativas.

- Planear, organizar y supervisar la labor educativa.
- Asistir y asesorar para la orientación y coordinación de los distintos elementos humanos que intervienen en el proceso educativo.
- Delegar funciones y responsabilidades para el mejor desarrollo de las actividades de la educación.
- Establecer normas y medios para una mejor evaluación sistemática de las distintas realizaciones en el campo educativo.

De acuerdo con el Seminario Iberoamericano, la administración de la educación se aplica en tres niveles, los que, integrados, forman el engranaje administrativo del sistema educativo nacional. Estos niveles son: central, intermedio e institucional.¹¹

La educación superior, dentro de esta clasificación, se ubica en el nivel institucional.

¹¹Seminario Iberoamericano de Administración educativa op. cit., pp.25-26.

La administración de la educación tiene las siguientes funciones, de acuerdo con la UNESCO:

"A nivel de escuela, centro o programa educativo, es decir, a nivel institucional; la administración es una función gerencial que orienta y coordina la planificación y programación, conduce la ejecución y controla y evalúa la utilización de los insumos necesarios para el desarrollo de sus actividades escolares y/o extraescolares, con el fin de satisfacer las necesidades de los educandos, partiendo de las condiciones específicas de vida en que estos actúan".¹²

3.5. Características y formación del administrador de la educación.¹³

El sistema educativo, en general, requiere de expertos especializados en diversos campos de la educación. Este es un hecho indispensable para el buen funcionamiento de cualquier organización educativa.

¹²Seminario Regional sobre Formación de administradores y supervisores escolares (1978: UNESCO; Santiago, Chile), p.13.

¹³Alberto Gutiérrez y Jean F. Bernede, Formación de los administradores de la educación (Guatemala: UNESCO, 1976), p.11.

Por ello se hace imprescindible la formación de administradores de la educación que tengan conocimientos específicos en planificación, análisis organizacional, técnicas presupuestarias, administración de personal, estadísticas, gestión de patrimonio y equipo y otros; o en su defecto, estos especialistas deben tener conocimientos específicos en la administración de la educación. Para ello es indispensable que se incremente el mejoramiento y la formación de los administradores de la educación y se les dé el adecuado reconocimiento profesional y financiero.

Esta formación debe comprender los estudio básicos, en los campos de administración, el planeamiento integral de la educación, organización y supervisión, relaciones públicas, economía, legislación de la educación y de la administración, financiamiento de la educación y otros.

Asimismo, debe ser refrendada por una legislación que establezca los requisitos personales y profesionales, para el nombramiento de los diversos cargos en la administración de la educación. Prevalecen aún criterios políticos de selección que desdican de la calidad de la administración de la educación la cual debe

caracterizarse por su responsabilidad, estabilidad y jerarquía.

Cada día se hace más compleja la organización educativa dado el incremento cuantitativo de la misma. El aparato administrativo no tiene capacidad suficiente para asegurar la orientación del sistema educativo y no podrá hacerlo mientras no cuente con un personal especializado en administración de la educación.

Del primer Congreso Interamericano de Administración de la Educación, celebrado en Brasil (1979), se derivan las implicaciones que el desarrollo de la educación conlleva en términos de necesidades de caracterización, formación y capacitación en administración de la educación.

Los atributos, cualidades y funciones del administrador de la educación son:¹⁴

- Estudiar el contexto que enmarca el sistema educativo a nivel de la nación, la región o la institución o, por lo menos, de ordenar los estudios en cualquier plano y saber interpretar la información que de estos se deriven.
- Identificar recursos, caracterizarlos,

¹⁴Primer Congreso Interamericano de Administración de la Educación. Op. Cit., pp. 13-14.

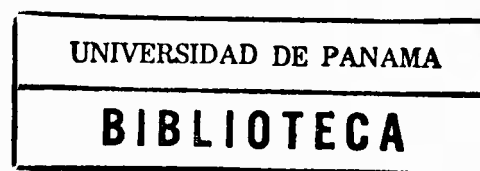
evaluarlos en términos de su costo, de su potencialidad.

- Caracterizar el sistema educativo mismo dentro del contexto del sistema de administración pública.
- Tomar decisiones que lleven a un manejo efectivo y eficaz en la solución de los problemas y las respuestas a las necesidades que demandan servicios educativos.
- Asesorar al personal especializado en otros campos; la salud, economía, vivienda, problemática social, educación en sus diferentes campos para hacer más efectiva su gestión. En consecuencia, coordinar y, en lo posible, articular acciones o proyectos interinstitucionales.

El administrador de la educación debe manejar con alternancia modelos curriculares que le permiten atender las diferentes necesidades de los educandos y las demandas de personal calificado que requiere el medio.

De acuerdo con Stoner, el administrador debe tener tres tipos básicos de destrezas: técnica, humana y conceptual.

En la medida que domine la problemática educativa, tanto desde el punto de vista teórico



como en las aplicaciones prácticas, mantendrá y reforzará su liderazgo.

Se puede percibir claramente que la formación del administrador de la educación debe incluir básicamente los siguientes componentes teórico-prácticos:

- Aspectos sociales y económicos de la educación relacionados con el desarrollo integral.
- Aspectos teórico-técnicos de la administración de la educación.
- Fundamentos teóricos y su aplicación práctica en el campo pedagógico.

El volumen, contenido y orientación estarán determinados por el tipo de administrador que se pretenda formar; todo ello de acuerdo con las exigencias particulares del sistema educativo nacional.

En nuestro país, hasta el momento, la formación de administradores de la educación le compete exclusivamente al ICASE (Instituto Centroamericano de Supervisión y Administración de la Educación).

Esta institución se encuentra ubicada en la estructura física de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Panamá y depende de la Vice-rectoría de Investigación y Post-grado. Su

propósito central es la de formar, a nivel universitario, en especialidades y maestrías, al personal de dirección, planeamiento, administración y supervisión del sistema educativo.

Ha desarrollado, para este propósito, un plan pluridisciplinario de capacitación, investigación y asesoría que le permite introducir en el programa de capacitación, elementos pedagógicos extraídos de la problemática educativa que enfrenta el Ministerio de Educación. Los planteamientos de Alberto Gutiérrez y Jean Francoise Bernede ponen en evidencia la necesidad e importancia de contar con administradores de la educación:

"A medida que crece el tamaño de una organización los problemas no sólo crecen en número, si no que, a la vez, cambian de naturaleza y sólo pueden ser abordados eficazmente desde perspectivas técnicas y gerenciales cada vez más sofisticadas... los sistemas educativos no escapan a esta regla y, probablemente el haberla ignorado es una de las razones principales - si no la principal - de su baja eficiencia. De poco sirve que la investigación educativa o el análisis de las repercusiones sociales de todo orden en la educación aporten nuevas perspectivas para

promover el desarrollo del individuo y de la sociedad, si el aparato administrativo no tiene capacidad suficiente para asegurar la orientación del sistema educativo en esas direcciones y es obvio que no podrá hacerlo mientras no cuente con personal gerencial y técnico en la cantidad y con la preparación necesaria".¹⁵

¹⁵ Alberto Gutiérrez y Jean F. Bernede, Op. Cit., p.6.

CAPITULO II

LOS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LA ESCUELA DE EDUCACION
FISICA DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMA

1. LA ADMINISTRACION GENERAL DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMA.

A la administración de la Universidad de Panamá, en términos generales, le compete la organización de estructuras administrativas ágiles, el manejo de un recurso humano idóneo y el suministro de los recursos físicos, materiales y económicos necesarios para que la institución logre los objetivos y metas educativas correspondientes a este nivel.

La Universidad tiene un sistema administrativo conformado estructuralmente por unidades encargadas de la gestión administrativa, las cuales cumplen con las etapas del proceso administrativo de acuerdo con su nivel de organización.

A partir de la Ley 11 la Universidad se encamina hacia una reestructuración que toma en cuenta sus Facultades, Centros Regionales y Escuelas.

Esta reforma administrativa se inspira en el principio de la centralización normativa con una descentralización ejecutiva. Esto significa que un solo organismo establece las metas, normas y procedimientos para la ejecución y logro de sus políticas, con la debida participación de las áreas involucradas, pero los distintos organismos de la administración actúan, en forma descentralizada, para la consecución de esas metas.

De esta forma, la Universidad de Panamá tiene como responsables de la administración general, la Rectoría y las Vicerrectorías; responsabilidad ésta que a nivel de las distintas Direcciones es compartida con los Jefes de Servicios, Decanos, Secretarios Administrativos, Directores de Departamento y Escuelas, y Coordinadores y/o Supervisores de Secciones.

Ello trae consigo la interrelación y coordinación entre las estructuras académicas y administrativas para fortalecer así el apoyo técnico-administrativo a las actividades académicas de una manera real y práctica.

De igual forma, las transformaciones administrativas se han orientado al logro de una mayor eficiencia en su funcionamiento, tanto en el ambiente interno como externo y en la búsqueda de una racionalización de sus recursos materiales y financieros.

Para que esta administración sea funcional en toda la organización de la Universidad, es necesario considerar principalmente que el 80% del presupuesto anual de la Universidad lo proporciona el Estado, pero de su presupuesto global (100%), una elevada proporción (80%) se dedica al rubro salarial, lo cual impone estrictas limitaciones para el desarrollo de actividades administrativas e implementación de planes y programas, resultando insuficiente para los crecientes

requerimientos de la misma.

Toda reforma académica debe ir acompañada de una reforma administrativa que le sirve de soporte. En este sentido en la Universidad se continúan creando nuevas estructuras académicas, con la consabida escasez de infraestructuras apropiadas y/o suficiente entre otras. Estas situaciones repercuten en la calidad de su administración y va también en detrimento del recurso en formación.

2. EL PLAN DE DESARROLLO UNIVERSITARIO Y SU INCIDENCIA EN LA ADMINISTRACION DE LA ESCUELA DE EDUCACION FISICA.

De acuerdo con los planteamientos presentados en el Congreso Interamericano de la Educación, en el panorama latinoamericano, en mayor o menor escala, se han dado cambios en el contexto socioeconómico, los cuales han influido en el comportamiento de los sistemas educativos en la región.

En Panamá han ocurrido estos fenómenos con características similares, los cuales han repercutido en el sistema educativo panameño, incluyendo la educación superior.

A manera de ejemplo, cabe citar algunos de estos fenómenos señalados en el Primer Congreso Interamericano de Administración de la Educación:

- Desigual crecimiento económico con las consabidas repercusiones sociales;
- Nexos económicos y políticos con los Estados Unidos;
- Inestabilidad política;
- Despertar del nacionalismo;
- Alienación cultural;
- Desequilibrios crecientes entre la ciudad y el campo,
y
- Esfuerzos para lograr la integración latinoamericana!¹⁶

Estos procesos socioeconómicos, políticos y culturales han acelerado el desarrollo de los países de la América Latina y, como consecuencia de ello, la educación ha ampliado su cobertura en forma significativa, lo que ha incidido también en el nivel superior.

Se observa así el crecimiento masivo de las universidades en cuanto a número de estudiantes y cuerpo docente y la complejidad académica motivada por la creación de Facultades, Escuelas y Carreras.

Esta situación trajo como consecuencia que los países plantearan la necesidad de incorporar un sistema de planificación más operativo y cónsono con la realidad

¹⁶Congreso Interamericano de la Educación, Papel del administrador educacional en el desarrollo de la política educacional e implicaciones para la formación de administradores de la educación. (19.: 1979: dic.10-14: Brasil), pp.13-14.

educativa.

La Universidad de Panamá funcionó, hasta 1984, sin planificación científica, al igual que la mayoría de las universidades latinoamericanas.

Esto determinó que una parte muy importante de sus actividades, se llevaron a cabo, a través de sus unidades administrativas, de manera espontánea y en función de las exigencias coyunturales. Se incluye en esta situación a la Escuela de Educación Física.

De acuerdo a los argumentos considerados en el diagnóstico para el Plan de Desarrollo Universitario, la ausencia de lineamientos generales, políticas, estrategias, metas y programas que orientaran el desarrollo universitario, no permitía el aprovechamiento adecuado de los recursos disponibles en forma racional y explícita. Igualmente el funcionario administrativo no se correspondía con el aspecto académico, lo que afectó, en gran medida, el esencial desenvolvimiento del proceso pedagógico de la educación universitaria.

Por otra parte, la formulación del presupuesto general no correspondía a una programación detallada de las actividades, lo cual traía como resultado la consideración del aumento de las necesidades en las diferentes instancias administrativas.

Por tanto, los requerimientos de recursos de las Escuelas se han canalizado a través del presupuesto

global de las Facultades, lo cual, en ocasiones, no se ha adecuado a las necesidades de los programas específicos de cada escuela.

El Plan de Desarrollo Universitario, al referirse a su política general, manifiesta:

"Desarrollo planificado de la estructura y funcionamiento normativo, académico, administrativo, financiero y de infraestructura física de la Universidad de Panamá, para alcanzar el cumplimiento de sus políticas, estrategias y programas, mejorar la eficiencia interna y externa y optimizar el uso de sus recursos".¹⁷

Pese a estas intenciones, en la actual reorganización no se contemplan las necesidades que presenta la Escuela de Educación Física en cuanto a: modificaciones de las estructuras administrativas, académicas y curricular; capacitación y actualización profesional; apoyo real en las investigaciones docentes; ampliación de la estructura física y consideración especial del presupuesto anual englobado en el presupuesto de la Facultad de Humanidades; estudio sobre la oferta y demanda de profesionales en la carrera; participación de la Escuela en el estudio de los

¹⁷Universidad de Panamá, Plan de Desarrollo Universitario, 1984-1987. (Panamá: Universidad, 1984), p.42.

Programas Curriculares de la Educación Física, como asignatura, en cualesquiera instancia dentro de la Universidad.

En la fase de diagnóstico del Plan de Desarrollo Universitario se hace mención de la importancia de la vinculación de las Universidades con otras entidades del Sector Educación, y con otros sectores que permita una relación más operativa que formal.

Esta, a su vez, promovería, dentro de su evolución un importante desarrollo en cuanto a eficiencia y racionalidad en materia de programación y utilización de recursos disponibles.

En términos reales, todo ello permite una mejor coordinación entre la Universidad y el Ministerio de Educación en cuanto a objetivos políticas y planes educativos conjuntos, entre otros.

De igual forma, a lo interno se haría indispensable estrechar las relaciones funcionales entre la Escuela de Educación Física y el Departamento de Educación Física, Deporte y Recreación del Ministerio de Educación con la Facultad de Humanidades y otras Facultades, así como con los Centros Regionales donde se ofrece la carrera para, finalmente, superar las dificultades operacionales y de enlace con los órganos de gobierno universitario.

3. ASPECTOS DE ORGANIZACION DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES
Y SU RELACION CON LA ESCUELA DE EDUCACION FISICA.

Las Facultades, como organismos administrativos y académicos, agrupan recursos universitarios de enseñanza, investigación y extensión de naturaleza afín.

Dentro de su organización se consideran las Escuelas cuyo objetivo corresponda a campos de conocimiento estrechamente relacionados entre sí.

En el año 1985, debido a la separación de la Escuela de Educación, la Facultad de Filosofía, Letras y Educación retomó el nombre de Facultad de Humanidades.

Este hecho legal fue aprobado mediante resolución 1-85 del Consejo Académico en la reunión 2-85 del 8 de enero de 1985.

La organización administrativa académica de la Facultad de Humanidades fue tomada de la Propuesta de reorganización de la estructura académica de la Universidad, la cual fue aprobada por el Consejo General Universitario en reunión 3-84 del 13 de abril de 1984.¹⁸

3.1. Base Legal.

A través de la resolución 1-85 del Consejo

¹⁸Universidad de Panamá, Propuesta de reorganización de la estructura académica de la Universidad. (Panamá: Universidad, 1984), pp. 6-7.

Académico del 8 de enero de 1985, se le da el nombre de Facultad de Humanidades.

3.2. Objetivos.

A continuación se detallan los objetivos de la Facultad de Humanidades:

- Favorecer el desarrollo integral del estudiante, al enfatizar los aspectos éticos, intelectuales y sociales del hombre.
- Apoyar el crecimiento cultural de la Universidad a través de las actividades intelectuales y artísticas que desarrolla la Facultad.
- Estimular el progreso nacional mediante el desempeño eficaz de actividades públicas y privadas por parte de sus egresados.

3.3. Funciones Generales.

Entre las funciones generales de la Facultad de Humanidades se describen las siguientes:

- Formar profesores de segunda enseñanza en las asignaturas de Inglés, Geografía, Filosofía, Educación Física, Español y Música.
- Capacitar bibliotecarios, psicólogos y sociólogos.
- Realizar actividades de investigación y extensión de servicios a todas las Facultades y Centros Regionales.

- Efectuar acciones de difusión cultural.
- Revisar los planes y programas de estudios de las diferentes Escuelas, a fin de mantenerlos acordes con las necesidades de desarrollo del país.

3.4. Organización.

La Facultad de Humanidades está organizada de la siguiente manera:

- Junta de Facultad.
- Decanato
- Vice-decanato
- Secretaría Administrativa
- Departamentos académicos
- Escuelas: Doce (12)

Bibliotecología

Educación Física

Español

Filosofía

Francés

Geografía

Historia

Inglés

Música

Psicología

Sociología

Estudios Generales

- Centro de Investigación
- Laboratorio de lenguas

La Facultad está conformada por doce Escuelas y por la cobertura en su organización, ésta confronta dificultades para establecer efectivos mecanismos de comunicación con y entre las mismas. Igualmente, se dificulta la implantación de sistemas y procedimientos administrativos eficientes para asignar, sistematizar y coordinar todas las actividades que se desarrollan en la Facultad y sus respectivas Escuelas.

Dentro de esta organización, la Escuela de Educación Física es una unidad académica que programa, coordina y administra la enseñanza de la carrera de Educación Física. (Ley 11, Cap. IV, Art. 39). Su estructura administrativa responde a la de una organización educativa formal y como tal, está constituida por aspectos legales, políticos, sociales y económicos.

Como organización está interrelacionada con entes dentro de un ambiente particular, y en general, forma parte de una red de organizaciones que integran el sistema estructural de la Facultad de Humanidades y, por ende, de la Universidad de Panamá.

Para cumplir con las diferentes funciones y alcanzar los objetivos para lo cual fue creada

como organización formal, las escuelas establecen un tipo de relación con la Facultad por ser ésta la estructura superior inmediata.

En el proceso de reestructuración legal y política de la Universidad, la Facultad de Humanidades, con miras a un ordenamiento de sus formas académicas, técnicas y administrativas tiene entre sus acciones y tareas pendientes:

- Redefinir los objetivos y funciones con base a la nueva organización.
- Determinar objetivos, funciones y organización de los departamentos académicos y Escuelas.

4. LA ADMINISTRACION EN LA ESCUELA DE EDUCACION FISICA.

La totalidad del sistema educativo, ha recibido influencias del movimiento renovador de las ideas del campo administrativo.

Ello se debe a que el sistema educativo como una gran empresa posee un amplio campo de actividades públicas y privadas que se llevan a cabo en todos los niveles.

De allí que se presenta la posibilidad de aplicar los actuales principios de la administración en las Escuelas, Departamentos y/o Facultades que forman la Universidad de Panamá.

La administración de la Escuela de Educación Física la constituye un conjunto de funciones, procesos o sistemas a través de los cuales se procura asegurar el desarrollo de todas las acciones educativas físicas en función de los objetivos que el Estado persigue alcanzar, en cuanto al desarrollo físico del panameño.

En este sentido, la administración de la Educación Física institucionalizada, incluye, dentro de una concepción global, las funciones básicas de planificación, organización, dirección, coordinación, ejecución, supervisión, evaluación y control de la gestión educativo-física para la formación del estudiante de pre-grado.

Cuando se habla en términos de administración de esta institución educativa, se piensa en todas las actividades que se realizan en la Escuela de Educación Física, para lograr sus objetivos en función de los elementos que participan en ella.

Se debe emplear métodos racionales y modos ordenados y sistemáticos en la gestión educativo-física que evite caer en improvisaciones originadas por la falta de conocimientos administrativos.

La administración aplicada científicamente en una institución educativa superior, como es el caso de la Escuela, requiere que ésta sea una función gerencial que oriente y coordine la planificación y programación,

conduzca la ejecución y controle y evalúe la utilización de los insumos necesarios para el desarrollo de las actividades curriculares, con el fin de satisfacer las exigencias de los futuros profesionales de la Educación Física.

La Escuela de Educación Física, a nivel superior, debe ser concebida como una organización moderna, dentro del sistema orgánico de la Universidad y sus unidades múltiples, coordinadas como una gran empresa en sus estructuras básicas y en sus mecanismos operacionales.

La existencia del fenómeno administrativo en el nivel superior de enseñanza es evidente; ya que entre las funciones de la institución entra el manejo de los recursos básicos como el profesorado, el alumnado, personal de secretaría, aseo, el edificio, el equipo y el material didáctico. En este sentido, la Escuela, como tal, debe lograr los objetivos educativos para los cuales ha sido creada.

Para alcanzar la máxima eficiencia y eficacia de estas acciones, la administración de la Escuela debe operar a través de una estructura que facilite un proceso integrador de los factores institucionales, gremiales y personales para el desempeño de la función básica de la administración educativa.

La dimensión social y humana que se asigna a la función educativa en la Escuela supone, como en la

mayoría de los sistemas educativos, un cambio en la administración: se pasa de una administración empírica que genera procesos estáticos y disfuncionales, de corte personalista, hacia una administración centrada en la gestión educativa física.

En este sentido, la administración de la Escuela promovería la incorporación y utilización de las técnicas modernas de racionalización, análisis y control de las operaciones generacionales y específicas de esta institución educativa.

La administración aplicada en las entidades educativas debe, pues, actualizarse para que se realicen los ideales educativos de la nación panameña.

Este estudio especializado, aplicado en la Escuela, permite estudiar no solo las estructuras, funcionamiento y legalidades sino también la aplicación de métodos, sistemas y procesos adecuados a la administración de la Educación Física y a las cambiantes demandas de la sociedad actual.

5. LA TEORIA DE SISTEMAS, COMO ENFOQUE PARA EL ESTUDIO ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA DE EDUCACION FISICA.

La administración de la Educación Física en la realidad panameña, se ha caracterizado por encarar, en forma aislada, los diferentes componentes o elementos,

tanto de sus instituciones como de otros sistemas que la integran, omitiendo relaciones entre ellos sin tener en cuenta una visión total o de conjunto del sistema educativo panameño.

Al respecto, Pérez Cajiao advierte, en el documento sobre teoría general de sistemas, que para llevar a cabo el estudio de situaciones, dadas en una parte del sistema, se debe considerar, desde un punto de vista global, las interacciones entre sus componentes y entre estos y el conjunto; así como entre un sistema y su medio ambiente o supra-sistema.

5.1. Consideraciones generales.

Toda institución posee una fisonomía propia que exige una manera específica de aplicar el proceso administrativo consecuente con las metas trazadas.

El enfoque de sistema en el área educativa de los países en vías de desarrollo, se mira con cierto recelo, a diferencia de los países desarrollados que han logrado avances significativos en su aplicación.

Este enfoque le da a la labor administrativa y a la naturaleza dinámica e interdependiente de las organizaciones un marco de referencias dentro del cual puedan planearse las acciones y anticipar

los acontecimientos que puedan ocurrir.

Con esta perspectiva es más fácil mantener el equilibrio entre las exigencias de las diversas partes de la institución y las necesidades y metas de ellas como un todo.

El enfoque de sistema ya ha penetrado en el pensamiento administrativo haciendo énfasis en las relaciones recíprocas de las partes de la organización: según la teoría, la actividad de cualquier parte de la organización afecta la de todas las demás partes.

Considerar la administración como un sistema constituye un fenómeno típicamente institucional, vinculado a la "optimización" de la relación insumo-producto, según los criterios ~~de eficiencia~~ técnica y económica, impuestos por su propia naturaleza.

El Ministerio de Educación, al igual que cualquier otra empresa, se administra bajo el postulado genérico de "maximizar" cualitativa y cuantitativamente un determinado producto con la razonable economía de los recursos.

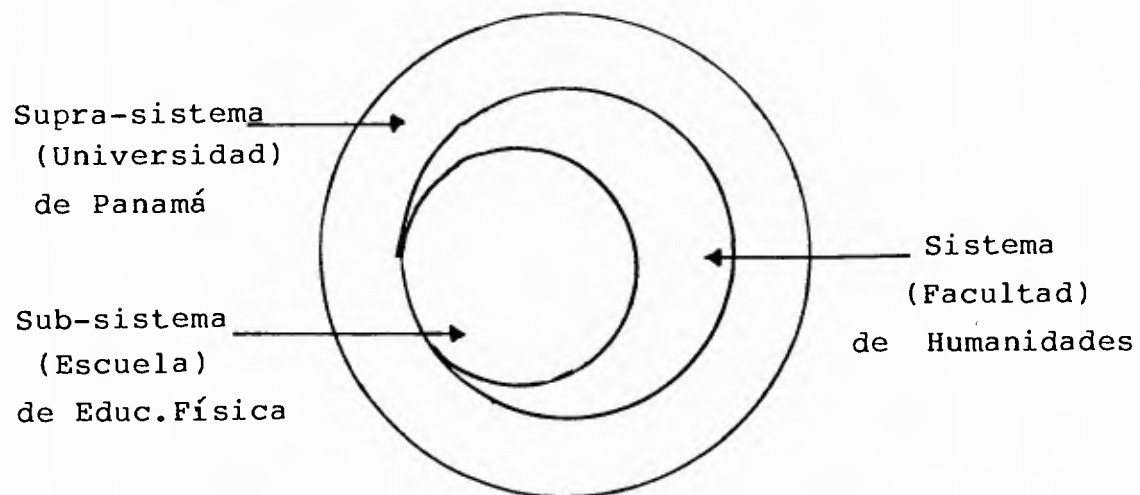
La Escuela de Educación Física debe acoger este postulado para llevar la institución hacia una administración científica que garantice la máxima calidad del egresado de esta institución.

Según Jack Culberston, en el campo de la educación se puede definir un sistema total como un sistema escolar, estatal, nacional y hasta internacional. Estos sistemas, a su vez, podrían dividirse en sub-sistemas tales como zonas escolares, direcciones provinciales (regional), escuelas o salones de clases.

Dentro del sistema educativo pueden clasificarse otros sub-sistemas, tales como la administración escolar o la docencia. Todas estas divisiones existen, igualmente, en los sistemas sociales, políticos y económicos.

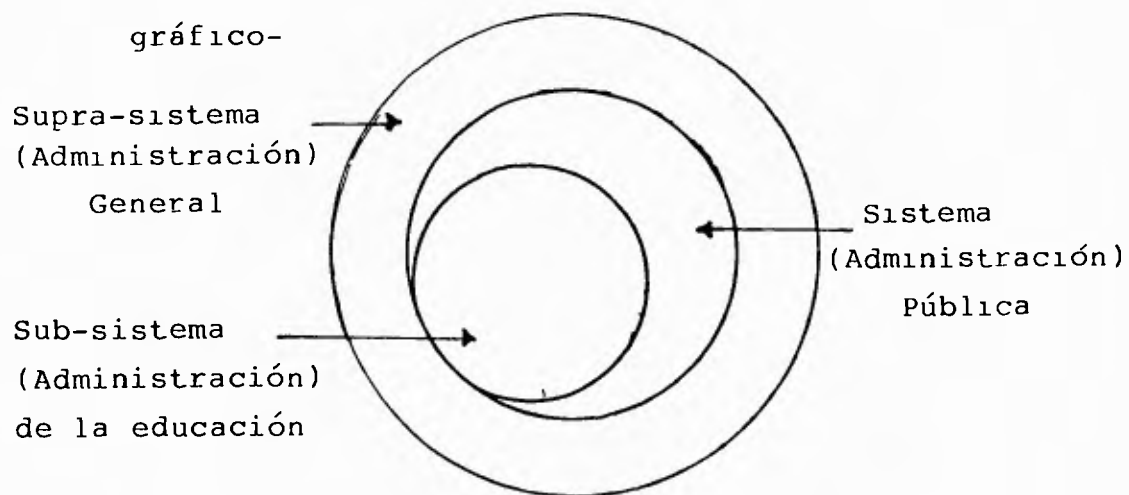
En el nivel superior de enseñanza, la administración de unidades operativas llamadas escuelas y/o departamentos están diseñadas con miras a lograr un fin específico y necesario, para cumplir el propósito total del sistema.

Estas unidades son sub-sistemas de las Facultades las cuales operan dentro de un amplio contexto llamado supra-sistema universitario. Se garantiza así la integración del sistema, cuya efectividad depende de la interrelación de cada sub-sistema y de su funcionamiento en relación con los demás. -Ver gráfico-



A su vez, la Universidad de Panamá puede ser un sub-sistema dentro de un sistema más amplio, como lo es el sistema educativo nacional. La sociedad constituye el supra-sistema del sistema educativo. Todo depende de dónde enfoque.

En el campo administrativo, la administración de la educación está considerada como un sub-sistema del sistema de administración pública, la cual, a su vez, forma parte del supra-sistema de la administración general. - Ver gráfico-



Actualmente esta teoría general de sistemas está entrando en el campo de la administración educativa, ya que es aplicable al planeamiento y diseño de una labor compleja como lo puede ser, en el suprasistema, la administración de la Educación Física en Panamá, la cual puede concebirse como un sistema que se compone de partes relacionadas entre sí y que tienen un propósito definido. Esta es una perspectiva de la organización educativa, que se ubica como parte del ambiente externo.

La administración de la Educación Física en la enseñanza superior es, pues, un subsistema del sistema administrativo de la Facultad de Humanidades, la cual a su vez forma parte del suprasistema administrativo de la Universidad de Panamá.

Este enfoque agiliza la solución de problemas en las grandes organizaciones mas no así la etapa en que pueda tratar, en forma efectiva, el aspecto humano de la organización.

Sus aportes a la administración han sido en actividades de planificación y control, pero poco en organización, dotación de personal y dirección.

5.1.1. El Concepto de sistemas.¹⁹

Para algunos autores como Cajiao, el concepto de sistemas se puede plantear desde el punto de vista de dos definiciones básicas: Sistema y Teoría General de Sistemas.

Sistema: conjunto ordenado de componentes o elementos interrelacionados, interdependientes e interactuantes, que tienen por finalidad el logro de objetivos determinados en un plan.

De acuerdo con Antonio Manzur, experto de la UNESCO, los sistemas son combinaciones de variables diseñadas y organizadas de manera eficaz para lograr propósitos específicos.

Teoría General de Sistemas: trata del desarrollo de esquemas teóricos sistematizados, que permiten entender mejor las relaciones entre las diferentes partes que forman un todo o cualquier fenómeno empírico, entre éste y su ambiente.

¹⁹Hugo Pérez Cajiao, Teoría general de sistemas. (Panamá: ICASE, 1975), p. 2.

De estas dos definiciones propuestas aplicadas al campo administrativo, se deriva la necesidad de construir esquemas administrativos teóricos - modelos que sirvan de referencia, tanto para analizar un problema como para proponer soluciones factibles que se acerquen a la situación teóricamente ideal.

Por otro lado, la administración como objeto de análisis, debe ser examinada simultáneamente y en forma integral en todos sus componentes, desde una perspectiva de conjunto.

De igual forma, la teoría de sistemas puede ser aplicada a la administración de la Educación Física, ya que esta se presenta como un subsistema diseñado dentro del marco socioeconómico, político y cultural en que se desenvuelven los grupos humanos.

5.1.2. Características de los Sistemas.

Todo sistema contiene otros sistemas (sub-sistemas) y a la vez está contenido en otros sistemas de carácter superior. Esto da como resultado una auténtica

categorización de supra-sistemas, sistemas y subsistemas.

Todos los componentes de un sistema, así como sus interrelaciones, actúan y operan orientados en función de los objetivos que constituyen el factor o elemento que aglutina e integra a todas las partes del conjunto.

En la administración de la Educación, deberán estar claramente definidos los objetivos de la educación, cuya elaboración no es muy sencilla. Ello se debe a que los objetivos deben responder a los deseos, demandas e intereses de la sociedad a fin de transformarlos en objetivos nacionales. Estos objetivos constituirán el horizonte hacia el cual se canalice toda la acción y el esfuerzo del país y sus instituciones, entre las cuales juegan un papel determinante las de carácter educativo.

La alteración o variación de una de las partes o de sus relaciones, incide en las demás y en el conjunto.

Esta característica constituye uno de los soportes básicos para la

construcción del modelo de análisis administrativo.

5.1.3. Principios de los Sistemas.

La teoría general de sistemas es análoga al principio de las partes integrantes de un todo. Por lo tanto, el principio de integración es vital en el concepto de sistema, ya que la integración es la condición de la interrelacionalidad de las muchas partes dentro de una. Así constituídas forman un todo indisoluble en el cual ninguna parte puede ser afectada sin alterar las demás.

Existen otros principios que hablan de la naturaleza, indisolubilidad, propósito, sus relaciones y otros, pero todos ellos giran en torno al principio de integración de acuerdo con el planteamiento de Fremont, Katz y James Rosenzweig sobre los principios.

5.1.4. Componentes de un Sistema.

Todo sistema está formado por un conjunto de componentes que se relacionan mutuamente y que actúan en una relación de interdependencia, con propósitos

determinados.

Por tanto, todo sistema consta de los siguientes componentes básicos: insumos, productos, procesador, regulador y retroalimentación.

Los insumos: constituyen los componentes que ingresan (entradas) en el sistema, dentro del cual se van transformando hasta convertirse en producto (salida).

En el caso de la administración de la Educación esos insumos serán: necesidades educativas, estudiantes, finanzas, materiales, decisiones bajo el entendimiento de que la planificación constituye la racionalización de las decisiones, información, etc.

Los productos: son las salidas o la expresión material de los sistemas; son los fines y las metas del sistema.

Para la administración de la educación los productos son los egresados del sistema educativo.

El procesador: es el componente que transforma el estado original de los insumos o entradas, en productos o

salidas. Está constituido, además por normas, procedimientos y estructuras administrativas.

En la administración de la educación, son los procedimientos, métodos, normas, estructuras administrativas, programas curriculares, tecnología educativa y otros; que se utilizan para convertir al estudiante en un profesional.

El regulador: es el componente que gobierna todo el sistema, al igual que el cerebro en el organismo humano.

En la administración de la educación, el regulador está constituido por los niveles directivos o ejecutivos que establecen las "reglas del juego", por medio de políticas educativas que se instrumentan en los planes, estrategias, tácticas, etc.

La retroalimentación: los productos de un sistema pueden constituirse en insumos del contexto o sistema superior.

Mediante la retroalimentación los productos inciden en el sistema para transformarse, nuevamente, en productos o

salidas.

La retroalimentación mantiene funcionando el sistema al permitir una relación constante entre todos los componentes y evitar la entropía al procesar información del ambiente externo al sistema.

En la administración de la educación, los egresados de las instituciones educativas de un nivel entran a otro nivel superior, como insumos dentro del sistema educativo nacional.

De lo expuesto se deriva que, dados ciertos insumos y procesados estos en un diseño establecido se pueden obtener determinados productos.

Estas relaciones pueden ser identificadas en los sistemas reales que funcionan como tales; tal es el caso del modelo teórico del "análisis administrativo", el cual sirve para entender mejor las relaciones entre las partes y entre éstas y el todo.

La inclusión de "modelos" para el estudio, análisis, reforma o creación de un sistema, constituye uno de los aspectos

fundamentales de la teoría general de sistemas, puesto que al exigir su construcción o elaboración, el rigor metodológico y conceptual demanda mayor esfuerzo.

5.2. Ensayo del enfoque de Sistemas en la Escuela de Educación Física.

La Escuela de Educación Física se estudiará como un sub-sistema del sistema (Facultad de Humanidades); el cual, como ya se dijo, forma parte del supra-sistema (Universidad Nacional).

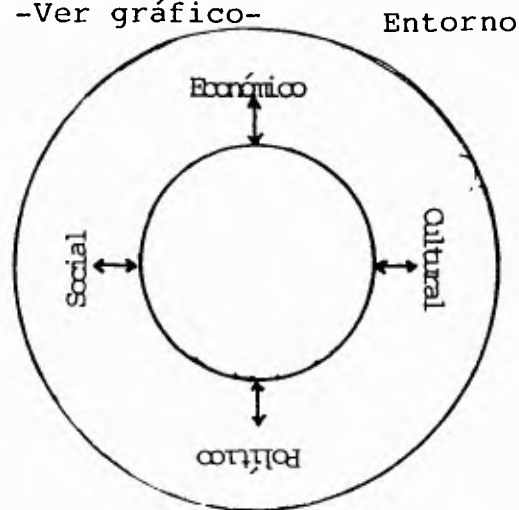
Para encuadrar o delimitar el sistema aplicado a la institución estudiada, se trazará una frontera para distinguir lo que forma parte del sistema y lo que es exterior al mismo.

Puesto que un sistema presenta todas las características de un conjunto formado por elementos relacionados entre sí, la Escuela de Educación Física puede ser vista como un conjunto que realiza actividades administrativas y educativas, cuyas acciones van orientadas hacia la formación en un sector profesional de la Universidad.

Estas actividades educativo-físicas caracterizan la institución como un conjunto

definido dentro del sistema.

Por tanto, puede ser clasificada como un sistema abierto al relacionarse de diferentes maneras, entre ellos con el exterior o entorno del sistema. -Ver gráfico-



La Escuela de Educación Física se ve influida por factores exógenos (socio-económico, político y culturales), los cuales, en múltiples ocasiones, inciden indirectamente en los logros de la institución.

La Educación Física en su relación con el sistema social, hace contacto con los componentes de este sistema: salud, educación, familia y cultura.

Conviene exponer, de manera sucinta, las diferentes relaciones que tiene la Educación Física con estos componentes sociales.

La relación de la Educación Física con la salud se establece como la formación de una unidad

indisoluble cuyo principio es lograr los más altos niveles de salud (considerando además los conceptos generales del ambiente y nutrición) y la capacidad de salud óptima del ser panameño; al inculcarle buenos hábitos de salud y un estilo de vida más sano.

La concepción dualista del ser humano: cuerpo-mente, obliga a la Educación Física a la formación física del hombre que incluya, a la vez, el crecimiento intelectual, psíquico y moral. Pedagógicamente, en su relación con la educación, debe responder, con sus planes y programas, a la política educativa enmarcada dentro de la educación general y orientada hacia el desarrollo y crecimiento físico del individuo, de manera tal que se logre el resultado final de un ser productivo, individual y socialmente conformado.

Por tanto, debe educar la voluntad del alumno motivándolo para que éste interiorice la actividad física como una necesidad básica durante toda su vida (cambio de actitud).

La Educación Física en la familia es factor determinante para el convivir diario dentro del marco de los buenos hábitos de relación, empleo del tiempo libre, dinamismo, actividad plena, sana recreación, práctica deportiva y la conservación

de las reglas higiénicas en el diario vivir. Ello conduce a la realización de la vida física de una familia más vigorosa y en vías de incrementar el valor eugenésico del pueblo panameño.

La relación de la Educación Física con la cultura nacional, permite el desarrollo de las fuerzas físicas y morales del individuo contribuyendo a la formación del carácter y a la adquisición de cualidades positivas como el valor y el espíritu de disciplina. Refiriéndose al hecho, Cagigal expone en forma muy esquemática lo siguiente:

"...Los puntos básicos sobre los que puede apoyarse una Cultura Física es que, al hombre en general, pero más específicamente al hombre contemporáneo, ofrezca unas posibilidades de autosuficiencia psicológica, de equilibración, de recuperación de valores, instaurando sistemas de aprendizaje, de educación para el enriquecimiento a la vida personal y al encuentro con un satisfaciente sentido de la vida".²⁰

La Escuela de Educación Física, como institución educativa, aplicando el enfoque de

²⁰José María, Cagigal, Cultura intelectual y física. (Buenos Aires, Kapelusz, 1979), p.23.

sistema, ha sido estudiada externamente para describir las relaciones de ésta con su entorno; de tal forma que se establecieran las influencias y repercusiones que nacen de esta relación y cómo puede afectar a la institución como tal.

En el capítulo III se estudia el interior de la institución para establecer cómo intervienen las personas y los demás elementos permanentes u, ocasionalmente, para contribuir a su funcionamiento y evolución.

Estas personas son agentes del sistema y están representadas por los profesores, administrativos, encargados del mantenimiento, alumnos, etc.

Ambos contextos, tanto el externo como el interno, son complementarios y se enriquecen en la medida en que son utilizados el uno con el otro.

El primero (externo) de naturaleza más bien descriptiva, permite precisar las fuerzas y los recursos que actúan sobre el funcionamiento de la Escuela; el segundo (interno) es más bien un análisis previo de las opciones que aseguran la evolución del sistema.

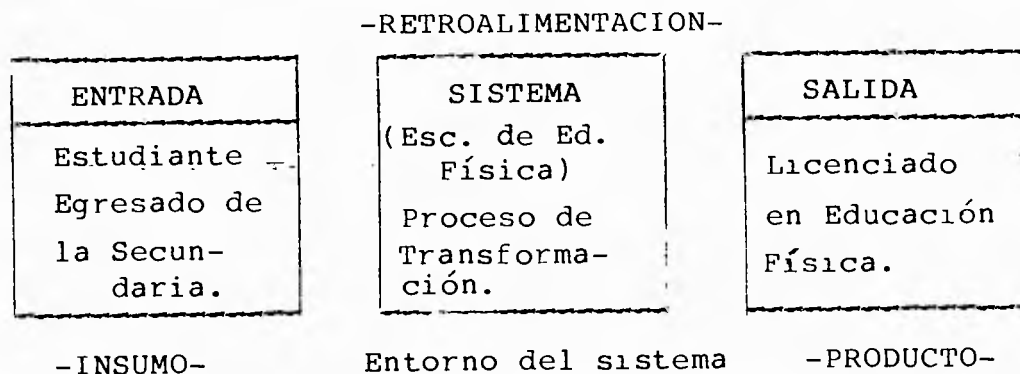
Para caracterizar esta institución educativa, se puede aplicar una matriz elemental válida para todos los elementos contituidos en el

sistema. La forma simple de esta matriz es la dualidad entrada-salida.

La entrada es lo que el sistema introduce y extrae previamente del entorno. En este caso, sería el egresado de secundaria que se matricula en la Escuela de Educación Física.

La salida es lo que el sistema devuelve al entorno; que para el caso sería el egresado o Licenciado en Educación Física.

Estos dos términos están separados por la duración o tiempo en que se gesta un proceso de transformación. -Ver gráfico-



La Escuela incide sobre su entorno seleccionando sus estudiantes, los cuales deben satisfacer ciertos criterios de reclutamiento. Se ejercen, además, presiones para obtener materiales, presupuesto, docentes y personal de apoyo, tanto como sea posible. Al mismo tiempo, la Escuela es presionada por el entorno y no puede

exigir para la entrada más de lo que es compatible con el entorno en el cual está situada.

En cuanto a los medios o recursos, éstos están puestos a la disposición de la Facultad de Humanidades, la cual, a su vez, se encuentra igualmente limitada por el organismo central.

La dependencia de la Escuela en relación con el entorno se manifiesta por la acción de las salidas (Licenciados) sobre las entradas (bachilleres). Así, es probable que los alumnos tengan dificultades para entrar al campo laboral dentro de su especialidad.

Cabe suponer que el mundo profesional está influyendo sobre la formación, exigiendo transformar el proceso de enseñanza de manera tal que se cambie el objetivo o enfoque del aprendizaje. De acuerdo con un estudio más preciso de las necesidades profesionales para las cuales los alumnos deben ser preparados.

Por tanto, puede ofrecerse al estudiante los instrumentos adecuados para que éste sea capaz de incrementar o ampliar su desempeño profesional en las actividades inherentes a la Educación Física. Entre ellas: entrenadores, masajistas, dirigentes deportivos, administradores de instalaciones recreativo-deportivas, programadores de

actividades físicas, directores de departamentos deportivos, promotores, especialistas en recreación, en gimnasia de mantenimiento, otros.

6. EL ANALISIS ADMINISTRATIVO CON UN ENFOQUE OPERACIONAL PARA EL ESTUDIO ESPECIFICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA ESCUELA DE EDUCACION FISICA.

El estudio administrativo específico de la Escuela mediante la aplicación del modelo o matriz del análisis administrativo con un enfoque operacional (o Escuela del proceso administrativo), permite describir los procesos de planificación, organización, dirección, gestión de recursos, control y evaluación lo cual se complementa con el estudio administrativo en general por medio del enfoque de sistema.

Este diseño permite integrar ambos enfoques, ya que considera la incidencia recíproca de variables endógenas (del proceso) y exógenas (enfoque de sistema), en relación permanente en la institución.

Ello implica que el enfoque de sistema toma en cuenta los elementos y fuerzas de su ambiente externo que puedan afectar o influir en su organización (social, económico, político, cultural, otros) y un enfoque operacional que estudia específicamente las funciones relacionadas con la tarea administrativa interna de la

institución.

El enfoque operacional relaciona el conjunto de conocimientos administrativos con la naturaleza de las funciones administrativas; el mismo corresponde a la Escuela del "proceso administrativo".

Esta Escuela llamada a menudo "tradicional" o "Universalista", fue iniciada por Henry Fayol en la década de los cuarenta.

Los conceptos fundamentales en que se basa este enfoque del análisis administrativo son, en síntesis, los siguientes:

- La administración es un proceso operacional cuya mejor disección intelectual se logra analizando las tareas administrativas.
- Una larga experiencia administrativa puede servir como base para extraer verdades o principios básicos que sirvan como elementos de clasificación y pronóstico en la comprensión y el mejoramiento de la práctica.
- Estos principios pueden convertirse en puntos focales de una investigación benéfica tanto para constatar su validez como para aumentar su aplicabilidad.
- Tales principios pueden brindar elementos, al menos hasta que se desaprueben y ciertamente hasta que se cristalicen, para una teoría administrativa provechosa.

- Que la administración es un arte que, como la medicina o la ingeniería, debe afianzarse firmemente en principios.
- Los principios administrativos, como los de las ciencias lógicas y físicas continúan siendo ciertos.
- No es necesario que la teoría administrativa abarque todos los conocimientos para que pueda servir de fundamento científico al ejercicio administrativo.

CAPITULO III

DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL PARA EL ESTUDIO ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA DE EDUCACION FISICA

Para llevar a cabo el diagnóstico institucional de la Escuela de Educación Física, partiendo de los objetivos planteados previamente, dentro del marco conceptual, como guías de estudio, se hace necesario considerar la metodología empleada para su desarrollo. La información recabada y su análisis correspondiente conducirá a la definición de las situaciones críticas detectadas a través del proceso analítico.

I. METODOLOGIA.

1.1. Cobertura.

El análisis administrativo se centró en la aplicación de una metodología concreta en la cual se desarrollaron tres estudios básicos.

En primera instancia, se hizo una investigación documental que permitiera la descripción de los fundamentos generales de la ciencia de la administración y su trascendencia en la educación superior.

En segunda instancia, se examinaron los aspectos administrativos de la educación dentro del contexto de la Universidad de Panamá.

En tercera instancia, se aplicaron las encuestas a la población estudiantil (anexo Nº.1) para conocer los aspectos socio-económicos, políticos, educativos y administrativos.

Las mismas¹ representan una muestra del 56% del total de la población distribuídas así: el 48.7% cursa el cuarto año de la especialidad; el 25.2%, el tercer año; el 21.7%, el segundo año y el 1.7%, el primer año (anexo Nº. 18).

Finalmente, se analizó el proceso administrativo de la institución, sobre la base de los resultados del micro-análisis aplicado a los directivos (100%) y una muestra para el análisis de funciones al personal docente (titulares, agregados, auxiliares, adjuntos y temporales) de Tiempo Completo (T.C.), Tiempo Parcial (T.P.) y profesores-asistentes; esta muestra representa el 63.0% del universo. (anexos Nºs. 2,3)

1.2. Técnicas.

Para el desarrollo y comprobación de los objetivos dentro del marco teórico de la investigación, se utilizaron las siguientes técnicas.

1.2.1. La Observación.

Esta fase empírica en la investigación permitió identificar los problemas que presenta la estructura, su organización, funciones y servicios correspondientes.

Para ello se utilizó el esquema o cuadro de registro en donde se examinaron las categorías o variables del proceso que tienen importancia o significación para el estudio (anexo N^o.4).

1.2.2. Investigación Documental.

Se examinaron diferentes tipos de materiales de consulta de las unidades administrativas de la Universidad y otras instituciones del Estado. Ello permitió rescatar información valiosa sobre hechos históricos, disposiciones legales, información escrita sobre procedimientos, inventarios y especificaciones del personal.

Esta información se logró mediante la pesquisa de datos en documentos oficiales o registros, memorias, gacetas oficiales, actas de reuniones de la Rectoría, trabajos de graduación, leyes, bibliografía varia, Manual de Organización de la Universidad y otros.

Entre las instituciones en donde se hicieron consultas pertinentes cabe mencionar las siguientes:

- Ministerio de Planificación y Política Económica.
- Ministerio de Educación.
- Facultad de Educación, de Derecho y de Humanidades.
- Instituto de Formación y Aprovechamiento de los Recursos Humanos.
- Direcciones de Planificación y de Personal de la Universidad de Panamá.
- Secretaría General y Secretaría de la Facultad de Humanidades.
- Centro de Información de la Universidad.
- Bibliotecas: Simón Bolívar, ICASE.
- Escuela de Educación Física.

1.2.2.1. Análisis del Organigrama.

El estudio de la representación gráfica simplificada de la estructura orgánica de la Escuela, cuya finalidad es ser un medio de información y análisis, permite visualizar claramente la imagen de la organización en un período determinado.

Este organigrama es el producto del levantamiento de la

información a través de la investigación y se complementa con la explicación escrita. El Organigrama refleja la estructura administrativa y esta formada por dos elementos: las unidades y las relaciones que hay entre ellas.

1.2.3. Entrevistas.

La entrevista personal se aplica directamente para recabar la información de modo verbal.

En ella se formulan preguntas previamente establecidas, mediante un formato.

En ella se emplearon preguntas específicas de acuerdo con las variables estudiadas, resumiendo todos los aspectos del proceso administrativo.

Estas preguntas responden a una técnica específica para llevar a cabo el análisis de la organización.

Qué?: Los procedimientos y formularios.

Por Qué?: El propósito de los mismos.

Dónde?: La distribución del espacio.

Cuándo?: La programación de actividades.

Quién?: La administración de personas, de las relaciones humanas.

Cómo?: Los métodos.

Cuántos?: Los factores sujetos a medición o cuantificación.

Con qué?: Los recursos disponibles.

Estas interrogantes aplicadas al proceso dan la pauta para hacer un análisis de la situación actual.

1.2.4. Los cuestionarios.

Denominados también cédulas, son formas impresas en las cuales los sujetos proporcionan información escrita al investigador.

En el análisis administrativo se utiliza el micro-análisis, o sea un cuestionario diseñado especialmente como guía para ayudar al conocimiento interno de la institución, al comparar las respuestas obtenidas con la concepción correcta que debería lograrse en cada caso.

Con base a ellos se hace, a su vez, el respectivo diagnóstico y se proponen las recomendaciones pertinentes.

Se aplican al personal con funciones administrativas.

2. HALLAZGOS.

2.1. Antecedentes.

La historia de la Escuela de Educación Física obedece principalmente al crecimiento físico y desarrollo institucional de la Universidad de Panamá.

Desde su inauguración en 1935, la Universidad funcionó como tal en el edificio del Instituto Nacional por espacio de quince años, hasta 1959 cuando se trasladó a los nuevos edificios que hoy forman "El Campus Universitario, Octavio Méndez Pereira".

Su primera Facultad se creó con el nombre de Facultad de Humanidades en 1937; en ella se ofrecían inicialmente disciplinas tales como: Filosofía, Lengua y Literatura Castellana, Historia, Geografía, Ciencias Naturales y Matemáticas.

En 1939 se crea La Dirección General de Educación Física en la entonces Secretaría de

Educación y Agricultura (anexo Nº.5). El Director Leoncio Veloso Cisterna, profesor chileno, solicita a la Universidad que se cree una carrera para formar técnicos en Educación Física; carrera esta que tendría una duración de cinco semestres.

"Existe desde hace poco tiempo al amparo de la Universidad un curso de Educación Física dirigido por el Profesor Leoncio Veloso, curso que ha de durar cinco semestres".²¹

En 1940 se incorpora a la Facultad de Humanidades un curso especial de Educación Física, el cual tenía como objetivo formar una generación de profesores, en la especialidad: (anexo Nº. 6)

"Informó así mismo el Señor Rector que obtendrían certificados de Educación Física los siguientes estudiantes:

- Coralia Clotilde Arias
- Sylbia Vergara de Arjona
- Berta Alicia Del Busto
- Clemencia Díaz
- Clementina Elena Ferrabone M.
- Olga Rosa Molina
- Justo Abel Murillo

²¹ Universidad de Panamá, Acta de una reunión especial de la Facultad de Educación del 7 de noviembre de 1939. (Panamá: Universidad, 1939), p.120.

- María De Los Angeles Quiel
- Guillermina María Tejeira".²²

El siguiente testimonio es muestra fehaciente de la existencia formal, en 1940, del profesorado de la Educación Física.

"En 1940 la Facultad de Humanidades con planes de estudio de cuatro años de duración, otorga títulos de profesorado de Filosofía e Historia, Geografía e Historia, Castellano, Inglés, Ciencias Naturales, Física y Educación Física".²³

Una vez cumplido el cometido de formar este personal en servicio, queda clausurada la carrera hasta 1946, cuando se crea el Departamento de Educación Física, en la Universidad de Panamá, con la misión permanente de formar profesores en la especialidad para el nivel medio.

El Departamento funcionó en un apartado de la Facultad de Humanidades; su primer director, Profesor Jesús Ferrer Gamboa, tuvo a su cargo la organización de la nueva Escuela, la cual no

²²Universidad de Panamá. Acta del Consejo de Profesores del 6 de Marzo de 1942, (Panamá: Universidad, 1942), p.168.

²³E.G., Vásquez. Historia de la Facultad de Filosofía, Letras y Educación, desde su fundación hasta 1968. Trabajo de Graduación; (Panamá: Universidad, 1969), p.42.

contaba con un espacio físico adecuado para realizar su labor pedagógica.

En la década de los años cincuenta, la Universidad de Panamá, en sus programas de construcciones para expandir su capacidad física, no contempló las instalaciones donde debía funcionar la Escuela de Educación Física.

Para los años sesenta se presenta un proyecto para la construcción de campos deportivos a un costo calculado en B/.600.000.00; el cual incluía un gimnasio para diez mil personas, piscina, cancha de balompié, pista y campo con graderías, cuadro para "softball", cancha de tenis, graderías y estacionamiento para trescientos automóviles. Dicho programa de construcción no fue llevado a cabo.

En el años de 1967, la Asociación de Estudiantes de la Escuela manifiesta su preocupación por la falta de un edificio propio que permitiera llevar a cabo las actividades inherentes a la especialidad dentro de las especificaciones.*

* Ver detalles en la publicación del periódico "La Prensa", del 23 de junio de 1967.

El martes 14 de noviembre del mismo año, en el pleno de la Asamblea Nacional se manifiesta la necesidad de presentar un proyecto de ley que asignara en el presupuesto de la Nación, una partida para la construcción del Gimnasio e instalaciones adyacentes a la Escuela de Educación Física.

El profesor Oscar Rendoll G., director de la Escuela en ese entonces, envía correspondencia dirigida al Diputado Don Saturno Flores, agradeciéndole la presentación del proyecto en cuestión.*

En 1970, con motivo de celebrarse los undécimos juegos Centroamericanos y del Caribe, la Universidad ofreció más de doce hectáreas ~~de~~ terreno para que se construyeran las instalaciones con proyección del evento deportivo próximo a desarrollarse.

La junta administrativa, presidida por el Rector Bernardo Lombardo, aceptó que se llevara a cabo la construcción; pero debido a los obstáculos que se presentaban por la ubicación de las obras,

* Ver detalle de la carta publicada en el periódico "El Mundo", del 22 de Noviembre de 1967.

la opción fue denegada por el Estado.

Durante la administración del Rector Arquitecto Edwin Fábrega, existía una partida de B/.50.000.00 para la construcción del edificio que albergara la Dirección de Asuntos Estudiantiles. La partida asignada para tal obra fue insuficiente, por lo cual, se propuso al Profesor Rendoll Gómez cambiar su sede del edificio de Humanidades a las instalaciones que se construirán al lado de la vía Bolívar, las cuales constarían de un Gimnasio de trabajo y algunas aulas para las clases teóricas.

Según declaraciones del Licenciado Rigoberto Abrego, funcionario del Departamento de Planificación Universitaria, en el año 1970 se inicia la construcción del Gimnasio con un costo de B/.161,738.00; se terminó con una partida adicional de B/.10.000.00 en el año de 1971.*

En ese año el Departamento de Educación Física se traslada al nuevo edificio.

En 1974, el gobierno central dá una partida de B/.63,543.00 para la construcción del campo

* Entrevista hecha por un estudiante de la Escuela de Educación Física al Licenciado Rigoberto Abrego, funcionario del Departamento de Planificación Universitaria, Panamá, 12 de diciembre de 1980.

deportivo. Al año siguiente asigna otra partida para terminar los trabajos en la pista y campo.

En el período comprendido entre el segundo trimestre del año 1973 y el tercer trimestre de 1976, se cumplió el programa UNIPAN-BID, con un costo de B/.10.7 millones, en el cual no se incluye la construcción de ninguna instalación deportiva.²⁴

En 1980, la oficina de Planificación Universitaria, solicita al Ministerio de Planificación una partida de B/.120.000.00 para mejorar el campo de juego (luces y graderías).*

En 1983 el Ministerio de Obras Públicas, durante la construcción del puente de la Vía Bolívar, destruye parte del área destinada a las prácticas atléticas de la Escuela de Educación Física.

En vista del hecho, los estudiantes de la Escuela, asesorados por el personal docente y conjuntamente con las autoridades universitarias, pactan con el Ministerio de Obras Públicas la reestructuración del Campo deportivo; lo cual se

"
²⁴"Informe final". Boletín del Banco Interamericano de Desarrollo. (Panamá, BID, 1972), p. 13.

* Ver Boletín informativo Nº.5 de la Rectoría, de mayo de 1973; en donde se describe en detalle tales circunstancias.

lleva a cabo posteriormente.

Cabe destacar el hecho de que la Asociación de Graduandos de la Universidad de Panamá (AGRUPAN),, dirigieron una actividad en pro de la construcción de la piscina, proyecto que no fue concretado dada la falta de monto total para la construcción de esta obra. En vista de ello se decidió ampliar el Campo deportivo, por lo que se construye un campo de "softball", inaugurado el 5 de enero de 1985.

2.2. Aspectos Legales.

No existe ningún estamento legal, en los diferentes centros de información consultados en la Universidad de Panamá, acerca de la creación de la Escuela de Educación Física.

Sin embargo, de los documentos localizados, existe el decreto ejecutivo Nº. 29 de mayo de 1940, mediante el cual se crea el primer plan de estudios de la Facultad de Humanidades, el cual comprende, entre otros, el plan de estudios para el profesorado de Educación Física*(anexo Nº.7).

En 1945 en el Boletín informativo de la

* Ver Revista Universitaria Nº.18 y 19, abril-mayo de 1940 (p.xxv).

Facultad de Filosofía, Letras y Educación, aparece bajo el título: Grado de Profesor de segunda enseñanza en Educación Física, el plan de estudios de la carrera (cuatro años). (ver anexo Nº.24).

2.3. Objetivos Institucionales.

Los objetivos generales de la institución, establecidos en el Manual de Organización y Funciones de la Universidad, son los siguientes:

- Desarrollar y mantener un nivel eficiente de condición física a través de vigorizantes actividades orientados dentro de las técnicas básicas del movimiento y específicas de los deportes.
- Atender debidamente lo ético; que posea aptitud profesional y física, sensibilidad social, formación científica, dominio pedagógico y didáctico, y con disposición para el perfeccionamiento continuo.²⁵

2.4. Aspectos Generales de la Escuela.

2.4.1. Generalidades de la carrera.²⁶

²⁵ Universidad de Panamá. Guía Académica. (Panamá, Dirección de Planificación Universitaria, 1984), p. 209.

²⁶ Ibid., p.209.

Esta carrera prepara al profesional para atender primordialmente la docencia en el nivel de la enseñanza media. Además, su formación integral le ofrece perspectivas de especialización en áreas pedagógicas, técnicas y administrativas de los otros niveles del sistema escolar y en los diferentes campos de la actividad educativo-física, deportiva y recreativa del ámbito extra-escolar.

2.4.2. Ubicación, límites, superficie y recursos naturales de la Escuela de Educación Física.

La Escuela de Educación Física es una de las varias edificaciones que componen el "Campus Universitario". La misma se ubica en la Vía Simón Bolívar, diagonal al complejo hospitalario de la Caja del Seguro Social Corregimiento de Curundú, Distrito de Panamá, cuya finca es la N.º.19871, Tomo N.º.479, Folio N.º.8. (anexo N.º.8).

Esta constituida por diferentes instalaciones deportivas: gimnasio con sus respectivos baños y vestidores; estadio con su pista y campo de "softball", canchas de

tenis y baloncesto. Cuenta, además, con un área administrativa: Dirección, Secretaría, Salón de Profesores, cuatro salones de clases, servicio y baño y área de estacionamiento. (anexo 9 y 10).

Estas instalaciones están ubicadas dentro de un globo de terreno de forma irregular, debido al desvío sufrido por el Río Curundú y la construcción del paso elevado. Las medidas de este polígono están siendo verificadas por el Ministerio de Obras Públicas, para luego levantar y confeccionar el plano final, con el perímetro total ocupado por la Escuela de Educación Física. Colinda por el norte con la Facultad de Administración Pública y un área de estacionamiento; al sur, con el paso elevado y el área revertida; al este, con la Vía Simón Bolívar y el paso elevado del Seguro Social y por el oeste, con el Río Curundú y el área revertida.

Este globo de terreno tiene una superficie aproximada de cuatro (4) hectáreas.

La Escuela cuenta a su alrededor con

diversos recursos naturales, el área verde (terrenos baldíos del sector revertido) y el Río Curundú.

2.4.3. Población.

La población total de la Escuela de Educación Física, para el período académico 1986-87 estaba conformada de la manera siguiente:

Directivos: Director y un Sub-Director.

Profesores: Diecisiete permanentes y uno temporal.

Profesores Asistentes: Diez

Ayudantes Estudiantiles: Siete

Secretaria: Una

Personal de Aseo y Mantenimiento: Tres

Estudiantes: Doscientos cuarenta y dos, en primer semestre del período académico 1986-87.

En el gimnasio de la Escuela el personal asignado depende de la Dirección de Asuntos Estudiantiles. Este personal es el siguiente:

Director Administrativo del gimnasio: Uno

Sub-Administrador: Cuatro

Personal de Aseo y Mantenimiento: Cuatro

Secretaria: Una

Entrenadores deportivos: Nueve

2.4.4. Comunicación.

La Escuela de Educación Física, por su ubicación geofísica (Vía Simón Bolívar), tiene acceso a los medios de transporte urbano en doble vía, lo cual es beneficioso para todo el personal.

En cuanto a los medios de comunicación, la Escuela cuenta con dos aparatos telefónicos: Uno en la Dirección y otro en la Sub-Dirección: los estudiantes cuentan con un aparato de alcancía, lo cual es insuficiente para cubrir las necesidades existentes de comunicación .

2.5. Aspectos generales, sociales, económicos, políticos-culturales, educativos y administrativos de la población estudiantil.

2.5.1. Aspectos Generales.

La población estudiantil sometida a la encuesta, ofrece las características siguientes: (anexo 11). El 99.1% de los estudiantes tienen su domicilio en la

Provincia de Panamá, incluyendo los distritos de San Miguelito, La Chorrera, Arraiján y Pacora.

El 27.60% manifiestan haber cambiado su domicilio para estudiar en la Escuela de Educación Física, ya que vivían en otras provincias o alejados del área metropolitana.

El 56.9% tiene una edad promedio entre 24-28.

El 70.7% de la población son varones y el resto, 28.4%, son mujeres.

El 71.6% de la población total está conformada por estudiantes solteros(as), el 25.0% son casados(as) y el 2.6% son divorciados(as). El 29.3% de los estudiantes son padres de familia.

El 76.7% de los estudiantes, manifiestan que la ubicación geográfica de la Escuela les permite una línea fluída de transporte, lo cual facilita su movilización a cualquier hora del día. El 50.9% indican que la Escuela posee un adecuado servicio telefónico, el 50.0% cuentan con un conveniente estacionamiento de automóviles y el 49.1% que existen

áreas recreativas. (anexo 12).

2.5.2. Aspectos Sociales.

En lo social, los estudiantes de la Escuela de Educación Física, ofrecen la siguiente fisonomía: (anexo 13.)

El 86.2% de los estudiantes participan en actividades deportivas; el 37.9.% en actividades estudiantiles, el 29.3% en actividades sociales, y el 15.5% en actividades religiosas.

El 60.3% de los estudiantes señalan que sus relaciones con los profesores son aceptables. El 30.2% que son buenas y el 8.6% que la relación profesor-alumno no se dá.

El 74.1% de los estudiantes dicen que los profesores participan a veces de las actividades que realizan los estudiantes, mientras que el 20.7% señalan que los profesores nunca participan.

2.5.3. Aspectos Económicos.

Según estudio general del aspecto económico de los estudiantes de la Escuela, se consignan los datos siguientes: (anexos 14 y 15).

El 60.3% de la población estudiantil tiene empleo, y de estos, sólo el 30.0% de los que trabajan lo hacen como educadores físicos.

Al referirse a la naturaleza de su trabajo, el 61.4% de los estudiantes afirman ser permanentes y el 38.6% son eventuales.

En cuanto a los turnos de trabajo, el 35.7% tiene turno diurno, el 10.0% nocturno y el 7.1% tiene turno vespertino. El 47.1% no contestó la pregunta.

De la población total que trabaja el 60.0% lo hace durante ocho o más horas (i.e. tiempo completo), y el 38.6% trabaja menos de ocho horas (i.e. tiempo parcial).

Los estudiantes señalan que trabajan en los sectores públicos, comercial, servicio, industrial y agrícola; el 45.7% manifiesta que trabaja en el sector público. El 28.6% en el sector comercial, el 15.7% en el sector servicio, el 0.86% en el sector industrial y el 1.4% en el sector agrícola.

El ingreso familiar mensual promedio oscila entre B/.300.00 hasta B/.500.00, o

más; el 47.4% de la población percibe un ingreso familiar mensual menor de B/.300.00.

El 57.8% sufraga sus estudios con recursos propios, el 31.0%, con recursos familiares y el 3.4% en base a préstamos.

El 86.2% de los estudiantes considera que el costo de la matrícula es razonable, el 8.6% que la matrícula es alta y el 4.3% que es baja. (anexo 15).

2.5.4. Aspectos Políticos-Culturales.

Este estudio revela la siguiente información: (anexo 16).

El 94.8% de los estudiantes sabe que existe una Asociación de Estudiantes en la Escuela y el resto lo desconoce.

El 33.6% de los estudiantes manifiestan que no participan en la organización, planes y actividades de la Asociación, el 31.9% sí participa y el 29.3% participan a veces.

De acuerdo a entrevista hecha a la Srta. Zayda Núñez, secretaria general de la Asociación de Estudiantes de la Escuela, ésta manifiesta, entre otras cosas, que hay poca participación y

motivación en el grupo estudiantil.*

El 82.8% de los estudiantes son católicos y el 12.1% pertenece a otras religiones (protestante, evangelista, otras).

El 90.5% de los estudiantes manifiestan que no tienen filiación política partidista y el 4.3% afirman que sí están afiliados.

El 48.3% de la población estudiantil desconoce el procedimiento para elegir a los Directores de Escuela; el 28.4% no está de acuerdo con que el Decano nombre a los Directores de Escuela y el 18.1% manifiesta estar de acuerdo con este procedimiento.

El 55.2% de los estudiantes manifiestan que el presupuesto universitario debe incrementarse, el 37.9% desconoce la situación, el 3.4% opina que el presupuesto es satisfactorio y el 3.4% restante no contestó la pregunta.

* Entrevista a la Srta. Zayda Núñez, Secretaria General de la Asociación de Estudiantes de la Escuela de Educación Física, el día 23 de septiembre de 1986.

2.5.5. Aspectos Educativos.

De acuerdo con los estudiantes los aspectos educativos ofrecen el panorama siguiente: (anexos Nº.17, 18, 19 y 20).

El 56.9% de la población estudiantil ha realizado sus estudios primarios en la Provincia de Panamá y el 42.2% en otras provincias.

Los estudios secundarios que los estudiantes presentan como requisito para entrar a la Escuela, se manifiestan de la siguiente manera: El 62.1% son Bachilleres en Ciencias, el 22.4% son Bachilleres en Letras, el 9.5% son Maestros de grado y el 3.4% manifiesta tener Bachiller en Comercio.

El 83.6% de los estudiantes indicó que para ingresar a la Escuela se les solicita certificado médico y el 81.9% manifiestan que se les solicitan los seminarios de capacitación deportiva.

En cuanto a los turnos de estudio reglamentarios en la Universidad de Panamá, el 63.8% de los estudiantes manifiestan estudiar en el turno nocturno y el 36.2%, en el turno diurno.

Del total de los encuestados el 60.0% de los estudiantes considera que el plan de estudios de la Escuela no está actualizado. (De estos mismos, tres cuartas partes - 76.8% - cursa el IV año de la especialidad). El resto manifiesta que está actualizado.

En la asignación de las horas a las materias del plan de estudios, el 51.7% considera que son suficientes; el 40.5% señala que son pocas y el 6.0% que son demasiadas, dada la cantidad de horas que se dan en otras asignaturas.

El 55.2% de los estudiantes considera que la metodología utilizada por los profesores en la enseñanza teórico-práctica es regular, el 33.6% que es buena y al 10.3% le parece deficiente.

En cuanto a los recursos didácticos utilizados por los profesores, el 75% de los estudiantes opinan que se dan clases mediante conferencias verbales. La población manifiesta que se usan técnicas audiovisuales tales como: la televisión, retroproyector, láminas y transparencias.

El 39.1% de los estudiantes

considera como regular el tipo de evaluación y considera que el profesor maneja pocos criterios científicos de evaluación.

El 38.2% considera buena la evaluación y el 22.6% señalan que es deficiente ("es arbitraria y/o personalista").

El 51.3% de la población considera que la preparación profesional que suministra la Escuela se orienta hacia una formación dual (pedagogos y entrenadores), el 8.6% señala que dicha formación se orienta hacia la preparación de entrenadores.

2.5.6. Aspectos Administrativos.

Sobre los aspectos administrativos los hallazgos fueron los siguientes: (anexos 21 y 22).

El 62.9% de los estudiantes desconocen los objetivos institucionales; el 35.4% dice conocerlos.

En cuanto a la organización administrativa de la Escuela, el 65.5% de los estudiantes señalan no conocerla; en igual porcentaje tampoco conocen los

niveles jerárquicos de la estructura organizacional de la Escuela y el 76.7% no conoce las funciones de las coordinaciones administrativas, académicas y de asuntos estudiantiles.

En lo referente a la elección para el cargo de Director de Escuela, el 94.0% de los estudiantes opina que este debe ser por votación democrática, el 3.4% considera que debe ser por elección del Decano el 2.5% no contestó la pregunta.

La calidad profesional del cuerpo docente se califica de buena por el 60.3% los estudiantes, el 37.9% la considera regular, el 0.9% de deficiente y el 0.9% no contestó la pregunta.

El servicio de secretaría que brinda la Escuela es considerada deficiente por el 54.3% de los estudiantes, eficiente por el 44.0% de los estudiantes, eficiente por el 1.7% y el 1.7% no contestó la pregunta.

Más de la mitad de los estudiantes manifiestan que el proceso de matrícula es complicado y lento; mientras que menos del 10% opina que es fácil y rápido.

En lo referente a los procedimientos para recibir información sobre las notas semestrales, el 94.0% de los investigados piensan que es demorado, el 50.0% señala igual situación en el trámite de los documentos en general en la Secretaría de la Escuela, el 34.5% opina que es razonable el tiempo y el 15.5% manifiesta no recibir respuesta en sus gestiones.

En relación a la asignación del espacio físico actual de la Escuela, el 72.4% de los estudiantes señalan que es insuficiente, el 26.7% y el 0.9% no contestaban la pregunta.

2.6. El Proceso Administrativo.

El aspecto administrativo de una institución educativa del nivel superior, tiene gran importancia, ya que el trabajo administrativo serio exige del personal, llevar a cabo las tareas sobre una base científica y moderna.

La principal misión de cualquier director de Escuela, independientemente del nivel en que se desenvuelve, consiste en fomentar la mejor calidad de la enseñanza para toda la población estudiantil.

Esto se cumple a través de las cinco (5)

funciones básicas del proceso administrativo:

planear, organizar, dirigir, gestionar los recursos humanos, físicos y financieros y controlar y evaluar la gestión administrativa.

En relación con los aspectos generales de la administración de la Escuela, los directivos manifiestan que hasta el momento no existe ningún estudio administrativo de la Escuela de Educación Física.

Asimismo, señalan que la misión de la institución es preparar Licenciados y Profesores de Educación Física para el nivel medio de enseñanza y guiar al estudiante en los conceptos morales cumpliendo con el Estatuto Universitario y en consonancia con la Constitución Nacional. El Director de la Escuela manifiesta que esta misión (preparar licenciados) se cumple mediante la ejecución de los programas y planes de trabajo; a su vez el Sub-Director dice que la misión se realiza en un 60.0% ya que algunos docentes no la llevan a cabo.

El 100% de los profesores considera que la misión de la Escuela es formar profesores de Educación Física que laboren en el nivel medio. El 54.5% señala que ello no se cumple por las siguientes razones: la capacidad investigativa de

los estudiantes es muy limitada; el servicio de extensión social es reducido; no se cumple el plan de estudios; el sistema tiene una organización cerrada a nivel nacional e internacional; se confunde la misión entre formar profesores y entrenadores de atletas y no se logran los objetivos de la Educación en el nivel medio. El 36.4% manifiesta que sí se cumple esta misión ya que cada año se gradúan profesionales de la materia; los programas determinan el tipo profesional que egresa; se prepara al estudiante técnicamente con fallas en el área científica. El 9.1% manifiesta que la misión se cumple parcialmente ya que no hay unificación de criterios, ni una clara definición de la formación del estudiante; así como carencia de estructura organizativa y supervisión.

En cuanto a la reglamentación de la Escuela, los directivos manifiestan que no existe una reglamentación propiamente dicha por la diversidad de funciones que realiza cada Escuela, ya que tales normas chocan con la Ley 11 y no se toma en cuenta la opinión de los directores. Agrega el Director que existe una reglamentación interna desde los tiempos de Rojas Sucre (años cuarenta), pero ésta no es funcional actualmente. Ante dicha

situación, el 100% de los docentes señalan que la Escuela no tiene ningún reglamento interno y de existir, se desconoce totalmente.

Considerando el actual plan de estudios, los directivos consideran que sí responde a las necesidades de la carrera según su finalidad y a que según ellos, éste será estructurado, en su momento oportuno. El 63.6% de los docentes afirman que el actual plan de estudios no responde a las necesidades de la carrera debido a que los contenidos de las asignaturas científicas no se ajustan a los requerimientos del Plan de Estudios de la carrera de Educación Física; hay problemas metodológicos; no se orienta adecuadamente a los estudiantes para desarrollar el trabajo de graduación, los programas no están actualizados y hay limitaciones en el campo laboral. El 18.2% de los profesores consideran que se hace necesaria una revisión del plan de estudios y el 18.2% considera que el plan de estudios sí responde a las necesidades de la carrera, teóricamente, pero no en la práctica.

Por tanto, los directivos manifiestan que las recomendaciones sugeridas al programa o plan de estudios se han hecho a través de la Coordinación Académica.

Respecto al plan de estudios, el 90.0% de los docentes hacen las recomendaciones y sugerencias siguientes: incluir asignaturas tales como: Investigación científica en la Educación Física, Biomecánica, Sociología, Filosofía de la Educación Física y otras; realizar servicio social semestral con los estudiantes; instalación de un laboratorio de Fisiología; enseñar las técnicas deportivas contempladas en el plan de estudios, tanto a hombres como mujeres; analizar los requisitos de ingreso de la carrera; balancear el horario en las asignaturas; adaptar los programas de las asignaturas biomédicas a la Educación Física; crear otras especialidades para ampliar el campo laboral y nombrar una comisión de profesores para la revisión del programa. Todo ello para que se unifiquen conceptos; los estudiantes conozcan las técnicas de investigación científica; haya balance en la asignación de horario; los egresados sepan trabajar con grupos mixtos; conocer la capacidad profesional y que el plan de estudios responda a la demanda profesional.

En cuanto a la participación de los docentes en investigaciones y extensión, los directivos manifiestan que la mayoría de los profesores de Educación Física no investigan. Ante este hecho,

el 72.7% de los docentes manifiestan que no participan en trabajos de investigación y extensión y el 27.3% señalan que sí aunque sólo ocasionalmente.

2.6.1. La Planificación.

La planificación o planeamiento es una etapa del proceso administrativo fundamental, ya que en ella se sistematiza previamente lo que se quiere hacer en la institución. Consiste en la formulación de planes, programas y proyectos mediante los cuales se establecen los objetivos, metas de cada coordinación administrativa y las formas de alcanzarlo, instrumentos, recursos y ordenamiento de las acciones tendientes a hacer más efectiva la política de la institución educativa. De este modo, los planes proporcionan un medio racional para lograr los objetivos pre-establecidos.

Técnicamente, la planificación comprende dos etapas importantes: el diagnóstico y la programación.

El diagnóstico es el estudio previo de la institución, lo que permite analizar la situación vigente frente a las

necesidades educativas.

El diagnóstico comprende: la descripción, evaluación y explicación. La descripción define los problemas e identifica sus parte; la evaluación estima la magnitud del problema y la explicación señala las causas que originan la situación.

La programación es la fase que sigue al diagnóstico en la que se fijan las metas y enuncian las acciones que permitirán obtenerlas. Establece tiempo y costos, con el fin de alcanzar los objetivos pre-establecidos.

La Escuela de Educación Física, en su etapa de planeamiento, persenta los hechos de acuerdo con los resultados interpretados en los cuestionarios aplicados al personal directivo y docente.

Los directivos manifiestan que la política de la Escuela es cónsona con la de la Facultad de Humanidades; a su vez, señalan que otras políticas que deben seguirse son la guía y orientación a la Asociación de Estudiantes y los requisitos de ingreso. Esta política de guía

y orientación la suministran los profesores consejeros, de acuerdo con las funciones que les fueron asignadas por escrito en la administración anterior. Al respecto, el 100% del personal señala que la Escuela no tiene una política establecida.

En cuanto a la planificación, los directivos manifiestan que la Escuela lo hace de acuerdo con la Ley 11: la organización docente (regular y de verano), se planifica al inicio del año académico; se programa de acuerdo con las disposiciones del Decano y se programan actividades con los estudiantes. Sin embargo, debido a la falta de un presupuesto asignado a la Escuela, no se puede planificar. En cuanto a la participación de los mismos en la elaboración del plan anual, los directivos manifiestan que se crean comisiones en conjunto con los estudiantes, en las Juntas Departamentales, para llevar a cabo alguna actividad.

El 100% de los docentes señalan que la Escuela no planifica su trabajo y que

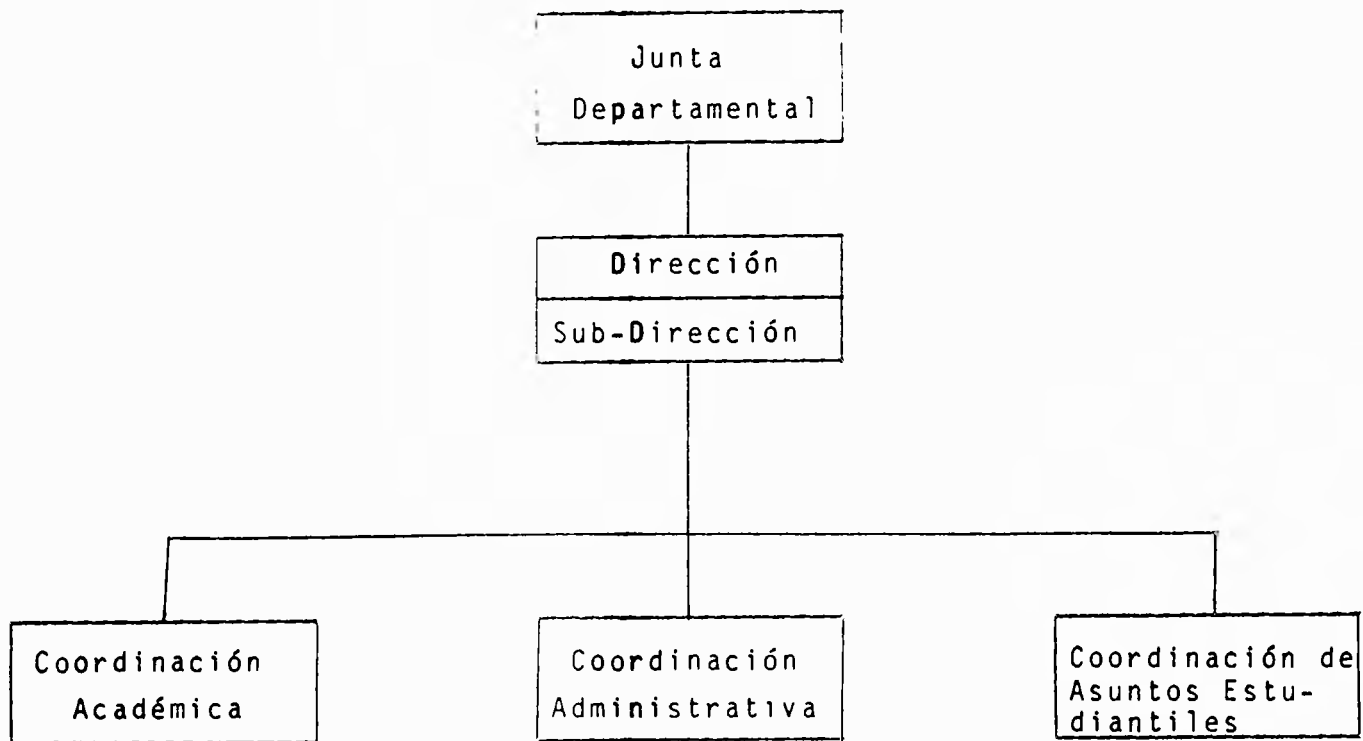
ellos no participan en ninguna planificación.

En cuanto al presupuesto, los directivos señalan que se presenta anualmente al Decano un presupuesto, básico en la solicitud de necesidades del personal docente (material y equipo) y de la Escuela (mantenimiento e infraestructura). Este presupuesto se recorta, satisfaciendo en un 10% las necesidades presentadas. Al respecto, el 90.9% de los profesores señalan que no se formula un presupuesto desde hace años y tampoco se les solicita información sobre las necesidades de material y equipo; el 9.1% dice que sí se hace el presupuesto sobre la base de la solicitud de necesidades que presenta cada profesor, pero que a esta necesidad no se le dá una respuesta real.

2.6.2. Organización.

La organización es considerada como la integración de un grupo de personas para lograr un objetivo en común, mediante el ordenamiento y la asignación de deberes

ORGANIGRAMA
SITUACION ACTUAL



y responsabilidades.

La organización es el mecanismo por medio del cual la Dirección orienta, coordina y controla.

Para que la organización resulte efectiva, es necesario cumplir con una serie de actividades que determinarán su desarrollo y alcance en atención a los objetivos esperados.

En esta etapa se estructuran las actividades y tareas correspondientes al objetivo y las metas que se han establecido; se delimitan las áreas de jerarquía administrativa y se responsabiliza a cada integrante de la misma para que cumpla un rol definido.

Las actividades de la organización, entre otras, se refieren a la determinación de los trabajos por realizar en donde se señalan las tareas que serán necesarias para alcanzar las metas pre-establecidas; clasificación del trabajo, la cual se hace según los niveles con el fin de establecer una división adecuada que, a su vez, delimitará la estructura organizativa que deberá adoptar

la institución; establecimiento de la estructura, en la cual se ubica o crean las dependencias o unidades administrativas que se harán responsables del desarrollo de las tareas para lo cual se usa la representación gráfica.

Es necesario considerar, para ello, algunos principios: establecer los niveles, funciones, atribuciones, responsabilidades y autoridades de cada una de las unidades.

Para que la administración de una institución sea más eficiente y menos empírica e improvisada, se aplican algunos principios generales adecuados a la organización.

Entre estos principios generales de aplicación más frecuente, cabe mencionar la división del trabajo y especialización, el cual se refiere al orden de las tareas mediante la separación de las actividades, para el máximo provecho con el menor esfuerzo posible; establecimiento de autoridad y responsabilidad, el cual consiste en delegar autoridad o compartirla con otras personas, en la

función de mandar y lograr obediencia; delimitación clara de la escala jerárquica en donde se establecen las líneas de autoridad y campos de jurisdicción de acuerdo con los niveles de estructura.²⁷

En la organización se pueden identificar, generalmente, cuatro (4) niveles: el nivel ejecutivo, de asesoría, de apoyo y operativo. Sin embargo, existen otros niveles que pueden considerarse dentro de la organización de acuerdo a las necesidades de la misma. Entre otros cabe mencionar: nivel de coordinación técnica de descentralización etc. Ver niveles en el Capítulo IV, Manual de Organización y Funciones.

La Escuela de Educación Física en su organización presenta los siguientes aspectos en relación con su estructura y funcionamiento: los directivos consideran que la ubicación de la Escuela, como unidad administrativa en la Facultad

²⁷Arturo, Lemus, Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas. (Buenos Aires, Kapelusz 1975), pp. 29-31.

de Humanidades, es la correcta ya que se corresponde con el aspecto histórico de la creación de la Facultad, considerando que no hay presupuesto para que sea una Facultad de Salud y Educación Física.

El 54.5% de los profesores, sin embargo, considera que la ubicación de la Escuela en la Facultad de Humanidades no es la correcta ya que aquella ejerce un rol, más científico que humanístico. El 45.4% señalan que sí es correcta la ubicación, ya que la institución se dedica a la enseñanza para formar profesores y su tendencia es básicamente humanista.

La Escuela de Educación Física presenta una estructura organizativa formada por dos niveles: Directivo y Operativo.

El nivel Directivo está constituido por la máxima autoridad responsable de la conducción y de la política de la institución: la Junta "Departamental" y el Director de la Escuela y el Sub-director (categoría que fue agregada en los años setenta para todas las Escuelas de la Facultad).

El nivel Operativo está constituido por tres unidades administrativas (coordinaciones) responsables del apoyo al nivel directivo.

Estas unidades administrativas son: Coordinación académica, administrativa y de asuntos estudiantiles.*

De las funciones que lleva a cabo la Escuela, los directivos manifiestan que la Escuela hace lo que le corresponde; no así otros estamentos administrativos como La Dirección de Asuntos Estudiantiles que lleva a cabo funciones que le corresponden a la Escuela; asistencia técnica, coordinación deportiva, asesoría y organización en recreación y deporte para las Facultades. Ello se debe a que en la Ley 11 se autoriza a La Dirección de Asuntos Estudiantiles para que lleve a cabo estas funciones. El 81.8% del personal docente afirma que hay otras secciones en la Universidad como Asuntos

*

Las funciones de las coordinaciones fue presentada a la Facultad de Fil., Letras y Ed. (197), por una comisión integrada por profesores de la Facultad. Este Proyecto no llegó a presentarse en Junta de Facultad para su aprobación. Sin embargo, se consideran en la Escuela con poca o casi ninguna funcionalidad.

Estudiantiles que realizan funciones que le corresponden a la Escuela: administración y organización del deporte universitario, seminarios y clínicas deportivas, participación del deporte universitario a nivel internacional. Asimismo el 90.9% indica que la Escuela desarrolla funciones que no le corresponden: administración del gimnasio para actividades deportivas de otras instituciones públicas; servicio administrativo en deporte, sin tener infraestructura adecuada; duplicidad de funciones, por lo cual se entorpecen los laboratorios que los docentes programan como reforzamiento de la enseñanza.

Los directivos manifiestan que existen otras funciones que la Escuela debe realizar y no se llevan a cabo, ni por la Escuela, ni por otro estamento en la Universidad. Estas funciones son: recreación con los hijos de los docentes y de los trabajadores; laboratorio de los estudiantes de IV año con la Escuela de Enfermería en las actividades deportivo-recreativas.

Los directivos señalan que la

función de la Escuela en los programas deportivo-recreativos de la Universidad no se conocen, ya que no ha habido coordinación y comunicación de los mismos. Agregan que antes existían estos programas y eran organizados por la U.E.U. y después por la A.D.U.D., pero fueron eliminados y ahora los organiza la Dirección de Asuntos Estudiantiles. El 81.8% de los docentes manifiesta, ante esta situación, no tener conocimiento de las funciones de la Escuela en los programas deportivo-recreativos de la Universidad, y que ello se debe a que no se informa a los profesores y ~~hasta el presente~~ no se ha visto participación de la Escuela en dichos programas.

Los directivos afirman, en cuanto a las funciones de las coordinaciones académica, administrativa y de asuntos estudiantiles, que éstas están bien especificadas en la Ley 11. Se sabe que están escritas y deben encontrarse en el archivo de la Escuela.

El Director manifiesta conocer sus atribuciones y responsabilidades dentro de

la organización; entre las más relevantes menciona las siguientes: relación con la Asociación de Estudiantes, organización docente (regular-verano), asignación de horario para profesores, estudiantes y profesores-asistentes, relaciones públicas coordinar las reuniones, administrar la estructura física y el mantenimiento de la institución.

El Director manifiesta que el Decano delega funciones en su persona, entre ellas, la organización docente. Ello lo hace mediante entrevistas personales, por escrito y en reuniones de directores de Escuela. - A su vez, ~~el~~ director delega funciones al Sub-director de la Escuela. Al respecto, el 90.9% de los profesores responden que el Director no les delega ninguna función; el 9.1% señala que sí, pero en forma mínima.

Asimismo, el 100% de los docentes manifiestan conocer sus atribuciones y responsabilidades: la docencia, informes semestrales, investigación, extensión, consejería, cumplimiento del horario, participación en las Juntas de Escuela,

obligaciones inherentes al cargo y las contempladas en la Ley 11.

2.6.3. Dirección.

Constituye otra de las etapas del proceso administrativo, cuya función principal es lograr que se alcancen los objetivos de la institución educativa.

Ello implica lograr que todo el personal sienta deseos e interés en el desempeño de sus labores; por tanto, debe motivarse para facilitar la comunicación con lo que mantendrán informados y conocerán las funciones que deben desarrollar.

La Dirección abarca las siguientes actividades: toma de decisiones, coordinación, comunicación, orientación, control, supervisión y motivación.

La toma de decisiones consiste en escoger, entre varias posibilidades, la alternativa que más convenga para el cumplimiento de un objetivo.

La coordinación consiste en lograr la integración e interrelación de los esfuerzos humanos con el propósito de que

todas las actividades se realicen armónicamente.

La comunicación se refiere a la transmisión recíproca entre las personas por medio de órdenes, conocimientos, deseos, ya sea por escrito, verbal o por medios audiovisuales, con el respectivo sentimiento y significado que hay detrás de ellos.

La orientación implica mantener al personal informado respecto a sus tareas, su ámbito, propósito, delegación de autoridad y responsabilidad.

El control y supervisión es la guía y el asesoramiento que debe realizarse con el personal subordinado con la finalidad de asegurar el correcto desarrollo de las actividades, complementándola con la comparación periódica de los resultados o planes.

La motivación induce a las personas que forman parte de una organización para que asuman el compromiso de realizar sus tareas con el máximo de eficiencia, de acuerdo con la capacidad y preparación de cada uno.

La Escuela de Educación Física en la etapa de Dirección presenta la siguiente información: en cuanto a la toma de decisiones, los directivos manifiestan que los directores de Escuelas no tienen plena autoridad para tomar decisiones ya que éstas son cambiadas en el Decanato.

El Director consulta al Decano cuando hay inquietudes de los docentes y estudiantes o cuando entra en conflicto este personal con la reglamentación de la Ley 11, y en todo momento que sea conveniente. Al respecto señalan en un 81.8% los docentes, que ellos no consultan al Director para tomar decisiones y el 18.2% señala que sí se le consulta en lo que se refiere a asuntos administrativos, ascensos de categoría, licencias y servicios de extensión.

En cuanto a la coordinación, los directivos manifiestan que las actividades de la Escuela se coordinan con los docentes y estudiantes mediante acuerdos; y con las coordinaciones académica, administrativa y de asuntos estudiantiles, mediante memorandos, diálogos y

reuniones.

Se coordinan además, programas con otras entidades como el Instituto Nacional de Deporte (INDE), en programas deportivos y dando asesoría; con la gobernación de San Miguelito en los primeros juegos infantiles-juveniles; con el Ministerio de Educación, Federaciones, Clubes privados (Kiwanis, Leones), Instituto para la Rehabilitación Especial en programas deportivos y seminarios. A nivel internacional, con la República de Alemania en seminario-clínica. En este sentido los docentes señalan en un 81.8% que la Escuela no coordina sus actividades deportivo-recreativas o académicas en el plano interno. El 18.2% manifiestan que sí se hace.

El 72.7% de los profesores manifiestan que no se coordinan, tampoco, actividades con otras instituciones y el 27.3% afirma que sí se coordinan actividades con las Fuerzas de Defensa, el INDE y con Asuntos Comunes.

En cuanto a la orientación, los directivos señalan que los programas de

capacitación para los profesores vienen de diferentes Escuelas, mediante circulares de invitación. Además, se aconseja a los profesores más jóvenes. Al respecto, el 100% de los profesores afirma que nunca han participado en Seminarios de Capacitación o perfeccionamiento programados por la Escuela. El 72.7% señala que han participado en congresos y seminarios programados en otros países: los Estados Unidos, Alemania, Cuba y México. El 27.3% manifiesta que no ha participado en ningún evento y que estos seminarios en su mayoría son deportivos y esporádicamente de intercambio académico.

En cuanto al control de supervisión, los directivos dicen que el único control que se lleva en la Escuela es el registro de asistencia; en cuanto a la supervisión manifiestan que al profesor como dueño de cátedra no se le supervisa; únicamente se les solicita actualización de los programas. Al respecto, el 100% de los profesores señalan que su labor docente no es supervisada.

Con respecto a la motivación, los

directivos consideran que la formulación de la política con respecto a los incentivos para la motivación, deben darse a nivel de Decanato y la misma debe basarse en el desempeño de la labor, participación y asistencia del profesor.

El 100% de los profesores afirman que no reciben ninguna motivación en el desempeño de su labor (técnico-docente); que el profesor es ignorado y no se le consideran sus méritos y esfuerzos.

En cuanto a la comunicación, los directivos manifiestan que se comunican con el personal docente oportunamente en lo que se refiere a las órdenes y disposiciones del Decano u otra unidad administrativa. Los medios utilizados son: notificación escrita semanal, Juntas de Escuela cada mes y medio de acuerdo con la urgencia, tableros de boletines diarios, cartas y memorandos para trabajos, conversación de acuerdo con la necesidad y llamadas telefónicas.

Asimismo, afirman los directivos que se comunican con el Decano semanalmente y que los mecanismos que utilizan para

informar su trabajo son: telefónicamente, por escrito, mensajero, entrevistas personales y reunión de directores. Entre los asuntos por tratar se mencionan problemas estudiantiles, presupuesto, notas, urgencias, otros. Al respecto, el 54.5% de los profesores señalan que se comunican por escrito con la dirección en las siguientes situaciones; entrega de notas semestrales, permiso para estudiantes, situaciones técnico-docentes, cuando hay conflicto con las decisiones de la dirección, durante el período académico, esporádicamente, después de una actividad y cuando es necesario. El 36.4% se comunica verbalmente y el 9.1% utiliza ambas formas de comunicación.

En cuanto al reconocimiento de la autoridad del Director, éste señala que su autoridad sí es respetada por los profesores, estudiantes y trabajadores manuales; sin embargo, explica, han existido diferencias que se han tratado de subsanar mediante el diálogo. Al respecto, el 81.8% de los docentes señala que la autoridad del Director no es

respetada; ya que hay problemas de relaciones humanas, la dirección es autoritaria e inconsulta tanto en los aspectos administrativos como académicos, no cumple con sus funciones y es poco profesional.

2.6.4. Gestión de Recursos (Humanos, Financieros y Físicos).

La gestión de los recursos es otra de las etapas en el proceso administrativo que implica: el aprovechamiento del personal, mediante eficientes sistemas de selección, formación, capacitación, perfeccionamiento y actualización; el uso adecuado de un presupuesto que resuma el gasto a priori del plan general de la institución y determinación de necesidades, tanto de la estructura física de la Escuela como del material y equipo y mantenimiento de los mismos. Esta gestión conducirá a que se pueda alcanzar la máxima eficiencia de las acciones educativas respecto a los objetivos principales del sistema educativo universitario.

En la etapa de gestión de los recursos, los directivos hacen las siguientes afirmaciones: en lo referente al recurso humano, se mantienen algunos expedientes del personal docente. Aunque no se considere, entre las tareas de la administración de personal, el director manifiesta que se coordina el desarrollo de la carrera de Educación Física con los Centros Regionales; además, se asigna personal docente en otras Facultades y se tramita el procedimiento de los permisos tanto para profesores como para estudiantes. Al respecto, el 63.6% del personal docente señala que tramita sus licencias o permisos directamente con el Decano; el 27.3% lo hace por medio de la dirección de la Escuela y el 9.1% hace sus trámites en la Rectoría.

En cuanto a las relaciones del personal: entre profesores, entre éstos y los directivos, entre el personal docente y los estudiantes y entre el profesorado y personal administrativo son consideradas buenas por el Director y regulares por el Sub-director. Al respecto, el 63.6% de

los profesores consideran que las relaciones entre ellos es regular; entre el personal docente y directivo, el 90.9% señala que son deficientes; el 54.5% opina que sus relaciones con el personal administrativo son regulares y el 72.3% de los profesores califican de regulares las relaciones con los estudiantes.

En cuanto a los recursos financieros, el director señala que la Escuela no maneja dinero; únicamente se presentan las necesidades de la Escuela mediante un presupuesto anual que se entrega al Decano.

En lo referente a los recursos físicos, los directivos afirman que las necesidades de material y equipo se solicita semestralmente, a través de formularios a la Vicerrectoría Administrativa. Esta solicitud responde a las necesidades que presenta el cuerpo docente, las cuales son cubiertas en un 10%. Consideran los directivos, además, que la distribución del espacio no es la adecuada, tanto para las clases teóricas como prácticas, ya que los mismos son muy

reducidos. Al respecto el 72.7% de los docentes señalan que no presentan inventario del material y equipo ya que éste no se les solicita. El 27.3% presenta anualmente a la Dirección el inventario por escrito en cuanto a sus necesidades de material y equipo.

De este 27.3% de docentes que presenta sus necesidades de material y equipo, el 18.2% a veces lo recibe y el 9.1% sí recibe el material necesario para desarrollar su labor educativa.

El 100% del personal docente consultado manifiesta en cuanto a la distribución del espacio físico, que éste es inadecuado e insuficiente.

El 100% de los profesores consideran que no hay suficiente espacio físico para las clases tanto teóricas como prácticas; el 27.3% consideran que los salones no son adecuados pedagógicamente, hay mucho ruido por el tránsito de la Vía Bolívar, las oficinas no son funcionales, no hay áreas ni mobiliario para desarrollar los trabajos inherentes al cargo y hay coincidencias de grupos en las áreas de

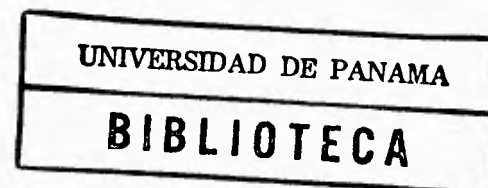
trabajo de las clases teóricas y prácticas, dada la mala confección de los horarios.

2.6.5. Control y Evaluación.

El control es el aspecto de la administración a través del cual se comprueba que las personas están llevando a cabo lo planeado, con o sin desviaciones de lo planificado. Es una actividad continua y progresiva que se desarrolla durante todo el proceso administrativo.

La evaluación a su vez, es un juicio mediante el cual se valoran, cuantitativamente, los resultados que aparecen al realizar el control.

Las principales actividades que deben desarrollarse al cumplir con esta fase son las siguientes: selección de criterios para determinar qué área y en qué forma se realizará la tarea; medición de los resultados obtenidos durante el proceso administrativo; comparación de los resultados con las normas establecidas y conocimientos, si existen, de las variaciones escogidas con el fin de



conocer claramente el porqué de las mismas; corrección basada en el diagnóstico obtenido por el análisis, aplicando el correctivo necesario de manera que éste elimine la causa y no sólo concretarse a corregir el efecto.

En la etapa de control y evaluación, los directivos responden que la Escuela no tiene planes escritos, porque no hay presupuesto para activarlos y, por consiguiente, no hay control ni evaluación. Tampoco se usan técnicas de control, seguimiento y evaluación para el profesor en su labor administrativa-docente. Consideran que hay libertad de cátedra y por eso no se les supervisa. Se lleva únicamente un control de asistencia por medio de la lista de firmas y se transcriben notas acerca de la labor realizada cuando el profesor así lo solicita.

El 100% del personal docente manifiesta que no se lleva a cabo ninguna técnica de evaluación de la labor docente.

Los programas de las asignaturas se revisan cada cuatro años, de acuerdo con

las exigencias del Decanato, manifiestan los directivos. El 63.6% de los profesores señalan que los programas han sido revisados, en su mayoría, por los encargados de la cátedra y una minoría, por la Coordinación Académica. De este porcentaje el 21.2% señala que la revisión se hizo en bloque en 1983 respondiendo a la solicitud del Decanato.

El 36.4% de los docentes indican que los programas no han sido revisados.

Los directivos consideran que se llevan a cabo registros de los expedientes de los estudiantes para aplicar el artículo 21.2 contemplado en el Estatuto Universitario y el control de datos de matrícula, es decir, registrar la cantidad de estudiantes matriculados semestralmente y en su turno correspondiente. Estos son los únicos datos "estadísticos" que se consignan en la Dirección. El 54.5% de los docentes responden que no llevan a cabo registros estadísticos para contar y medir resultados.

En cuando a los problemas fundamentales que limitan la eficiencia de

la Escuela de Educación Física, los directivos manifiestan lo siguiente: hay insuficiencia de la estructura física (áreas de trabajo, vestidores, baños); falta de profesionalismo y vocación, insuficiencia de material en el área científica, necesidad de actualizar los requisitos mínimos de ingreso (incorporando el biotipo, edad, talla y peso, aptitud física, examen psicológico y estado civil), falta de comunicación entre la Dirección y el personal docente, omisión de información sobre la documentación oficial, irresponsabilidad profesional, incumplimiento de los proyectos presentados y aprobados por la Universidad y falta de ética profesional.

Al respecto, el personal docente señala que algunos de los problemas que limitan la eficacia de la Escuela de Educación Física son los siguientes: el 54.5% dice que el presupuesto es insuficiente; el 90.9% afirman que hay fallas y/o problemas de administración falta de planificación, de recursos didácticos, material y equipo, espacio

físico, programas inadecuados, supervisión del curriculum sin efecto, deficientes relaciones humanas y del servicio de secretaria.

2.7. Coordinación y Comunicación en el proceso administrativo (con otras instituciones o niveles).

Tanto la coordinación como la comunicación pueden ser vistas como funciones inherentes al cargo directivo o como medios eficaces dentro de la estructura, que permite establecer relaciones tanto interpersonales como inter y extra estructurales de la organización.

En términos generales, la coordinación consiste en lograr la integración e interrelación de los esfuerzos humanos y estructurales, con el propósito de que todas las actividades (dentro y fuera de la organización) se realicen armónicamente.

La comunicación no sólo se refiere a la transmisión de órdenes, conocimientos, deseos, ya sea por escrito, verbal o por medios audiovisuales, sino que es esencial que exista reciprocidad entre el transmisor y el receptor.

En lo que se refiere a la coordinación y comunicación, los directivos hacen los siguientes

señalamientos: en cuanto a la Coordinación, en la institución funcionan tres (3) Coordinaciones cuyas funciones no están bien especificadas en la Ley 11. Existe una propuesta de la Facultad en cuanto a las funciones de las coordinaciones; pero la Escuela no tiene el documento.

Asimismo, manifiestan que los programas deportivos y recreativos de la Universidad no se coordinan con los de la Escuela. En lo interno, las actividades tanto recreativas como deportivas y académicas, se coordinan: con los estudiantes, coordinaciones respectivas, Ministerio de Educación, Instituto Nacional de Deporte, Clubes privados, Federaciones deportivas y con países como Alemania. Con estas instituciones se coordinan seminarios, clínicas, programas deportivos, asignación de personal y asesoría. El 81.8% de los docentes señalan, con respecto a la Coordinación, que las actividades que realiza la Escuela no se coordinan y muchas veces se desconocen estas actividades; el 18.2% de los docentes piensan que las actividades se coordinan a veces con el coordinador administrativo, y otras, con los profesores y estudiantes en las comisiones que se nombran para tales actividades. Respecto a las actividades deportivo-recreativas o

académicas con otros organismos, el 72.7% de los docentes indican que en las mismas no existe coordinación. El 27.3% manifiestan que sí, sobre todo, con las Fuerzas de Defensa, el INDE y Asuntos Comunales, a través de charlas y seminarios.

En cuanto a la Comunicación, los directivos señalan que la coordinación de las actividades se llevan a cabo mediante acuerdos, diálogos, reuniones y memorandos.

Los mecanismos que usan los directivos para comunicarse con sus subalternos son: teléfono, conversación, tablero de boletines, notificación escrita y Juntas de Escuela. La comunicación se da diaria, ~~semanal~~, ~~mensualmente~~ o de acuerdo con la urgencia o necesidad.

A su vez, los directivos manifiestan comunicarse con el Decano por medio de: reuniones de directores, entrevistas personales, mensajería, telefónicamente o por escrito. Esta comunicación se produce en momentos en que deben tratarse asuntos de la Escuela, entrega de notas, problemas estudiantiles-docentes, presupuesto o urgencias.

Los informes anuales se entregan al Decano con copia a la Rectoría.

En cuanto a la Comunicación, del 100% de los profesores, el 54.5% manifiesta que comunican su trabajo a la Dirección en forma escrita. Del 54.5%, el 45.4% señala que estos escritos se refieren a las notas semestrales solamente. El 36.4% del total de los docentes se comunica verbalmente con la Dirección; en lo que se refiere a los permisos para los estudiantes, situaciones técnico-docente que hay que resolver, cuando entran en conflicto las apreciaciones del profesor y las decisiones de la Dirección, al iniciarse el periodo o, esporádicamente, después de una actividad.

El 81.8% de los profesores manifiestan que no consultan al Director para tomar sus decisiones y el 18.2% sí lo consulta, en lo referente a aspectos administrativos como ascensos de categoría, licencia y servicios de extensión.

2.8. Principales procedimientos administrativos que maneja la Escuela de Educación Física.

En términos generales, los procedimientos son lineamientos señalados para resolver un problema o situación determinada; por lo tanto requieren de plena y clara determinación para asegurar un buen uso de la técnica.

Fraseando el concepto de procedimientos de los autores Koontz y O'Donnell, que estos planes en tanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras, son verdaderas guías que conforman una secuencia cronológica de acciones requeridas que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.²⁸

Los procedimientos como acciones o pasos que se realizan al llevar a cabo alguna función o parte de un sistema, permiten un aumento de la productividad de los elementos materiales y humanos de la organización.

Conviene apuntar de que toda institución educativa no se organiza solo con el planteamiento de objetivos, recursos, planes de acción, estructura administrativa, medios de comunicación y otros; es indispensable que para integrar un sistema de interacción, todos estos elementos necesiten además de otros medios como los procedimientos, para alcanzar una acción dirigida y coordinada de esfuerzos cooperativos.

En cuanto a procedimientos, la Escuela no

²⁸ Koontz y O'Donnell. Administración. (México: Kapelusz, 1985), p.118.

tiene establecido procedimientos para llevar a cabo funciones administrativas, tales como: solicitud del servicio de secretaría, clasificación y archivo de documentos oficiales, acciones de personal tanto de docentes como administrativas.

Por ello, las actividades y los trabajos que llevan a cabo son acciones que no detallan la forma exacta bajo la cual estas actividades deben cumplirse.

Existe un registro llamado Confidencial del estudiante el cual fue elaborado por la administración que antecede a la actual. El mismo se utiliza para dar continuidad al historial del estudiante y en el mismo se ~~mantiene al día su~~ índice académico.

3. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA ESCUELA DE EDUCACION FISICA.

La Escuela, desde su creación en 1946 hasta el presente estudio, no habia sido motivo de ningún análisis administrativo que permitiera tener un conocimiento general de la institución.

La Escuela no planifica sistemáticamente su trabajo ya que al no estudiar la situación real de la institución se carece de base para pronosticar futuras

acciones que conllevan a lograr las metas y fines de la misma.

La etapa de planeamiento del proceso administrativo requiere, inicialmente, determinar la misión de la Escuela, la misma que, según lo expresado por administradores y docentes consiste en la preparación de Licenciados y Profesores de Educación Física para el nivel medio de enseñanza, lo cual deja entrever el desconocimiento de lo indicado en la Ley: las escuelas preparan solamente Licenciados en la especialidad.

No se conocen los propósitos para definir la misión de la Escuela que en términos concretos se traducen en los objetivos de la institución.

El logro de las metas y aspiraciones de la Escuela requieren de un esfuerzo cooperativo de todos los que forman parte de la institución.

En esta actividad de conjunto, se definen los propósitos, los cuales permiten interrogantes como: Cuál es la meta de la Escuela y cuál debiera ser? (definirla); Quiénes son sus integrantes, quiénes deberían serlo?; Cuáles son sus necesidades y características, hacia a dónde va? (dirección que debe seguir la escuela); Produce servicio, Está aumentando o disminuyendo la clientela en el mercado de trabajo?; Está desarrollando nuevos servicios; Necesita

diversificarse la carrera,; De qué ventajas competitivas disfruta la institución? En qué áreas de competencia sobresale?; Están definidas las fronteras de la profesión?; Qué capacidad de especialización tiene la Escuela?.

Estas, entre otras, son las interrogantes cuyas respuestas llevan a la consecución de una misión concreta de la Escuela.

Al respecto, tanto los administradores como los docentes y estudiantes presentan confusión en cuanto a cuál es la misión de la Escuela; formar licenciados, pedagogos o entrenadores.

La definición clara de los propósitos o la misión socio-educativa, está basada específicamente en la definición de la clientela, en este caso los estudiantes, y cuáles son sus inquietudes o actitudes y expectativas; lo cual, finalmente, para que este sea significativa se traduce en los objetivos de la institución: Producir el elemento humano que sea capaz de desempeñarse técnica y científicamente en el área de especialización, como Licenciados en Educación Física.

En cuanto a los programas que se desarrollan en la Escuela, es evidente que se confunde el término con la organización docente, disposiciones y otras tareas que realizan profesores y estudiantes en las diferentes comisiones temporales, para presentar informes sobre

algunos problemas del momento. Estas no responden a ningún curso de acción determinado, sino a situaciones circunstanciales que se presentan en un momento dado.

Los directivos argumentan el hecho de no planificar debido a la falta de presupuesto. Al respecto, cabe señalar que el desarrollo de programas de carácter académico (curriculum, capacitación, técnicos, otros) no requieren de presupuesto, sino más bien de coordinación de esfuerzos con otras unidades administrativas, o mediante programas de asistencia técnica con organismos internacionales que brindan apoyo y financiamiento.

El personal docente manifiesta que la Escuela no planifica a corto, mediano ni largo plazo; no tiene políticas ni presupuesto y este personal no participa en la elaboración de plan anual alguno, desconociendo totalmente la situación.

La Escuela no tiene ningún tipo de planificación; ya que no se define qué objetivos quieren lograrse en la institución, qué acciones deben llevarse a cabo para lograrlos, qué posiciones organizacionales se asignarán para ello y quién será responsable en cada una de las acciones necesarias.

Esta falta de planificación limita uno de los aspectos fundamentales de la administración, que es la dirección de los objetivos y políticas de la

institución. De allí que en la Escuela, hay falta de formulación de las políticas o estrategias, tanto internas como externas (en la atención de las demandas y necesidades) y de los objetivos educativos de la misma; el logro o no de los mismos, es determinante para la eficiencia y la efectividad de las acciones administrativas.

Los objetivos de la Escuela, señalados en la Guía Académica que aparece en la Dirección de Planificación Universitaria (1984), no responden a las demandas del medio ambiente y no están determinados en función de los insumos que reciben y de los productos que generan en forma de bienes y servicios.

El propósito fundamental de la organización es la de crear una estructura "que" permita laborar efectivamente; siendo así, la Escuela de Educación Física presenta inicialmente una división en las opiniones del profesorado, quienes en partes iguales argumentan la ubicación o no de la Escuela dentro de la estructura organizativa de la Facultad de Humanidades, de Ciencias, de Medicina o una Facultad de Salud y Educación Física.

Es posible que tal diferencia de criterios se deba al hecho de que la Educación Física en su evolución histórica universal, haya pasado de una tendencia a otra. Se inició con una Educación Física profunda y

espiritual; luego adquirió un caracter humanístico con los griegos, quienes buscaban la perfección del hombre por la salud y belleza corporal; hasta la científica, técnica y pedagógica de la época actual.

En el ámbito internacional se ubica la Educación Física, como asignatura pedagógica, dentro del área científica junto con la matemática y las ciencias.

Si se le da una perspectiva neohumanística, la Educación Física, dentro de la cultura intelectual, en cuanto a sus derivaciones prácticas, ayuda al conocimiento de sí mismo, propicia el cultivo de valores básicos de expresión personal y la relación social a través de las capacidades físicas.

Se hace necesario hacer un estudio de las experiencias pasadas y del pensamiento actual a través de los diferentes enfoques presentados por teóricos de la Educación Física como Garibaldi, Cagigal, Bilbrough, Jones, Seybold, Jean Le bouch y muchos otros; de manera tal, que se logre una acertada ubicación de la Escuela dentro de la estructura organizativa correspondiente.

La organización de la Escuela es el mecanismo por medio del cual la dirección orienta, coordina y controla todas las acciones.

En la Escuela se presenta informalmente en la organización, un nivel directivo o ejecutivo, constituido por la máxima autoridad: el Director y el

Sub-director de la Escuela.

Las coordinaciones administrativa, académica y de asuntos estudiantiles, no se ubican en ningún nivel. Asimismo se desconocen otras jerarquías dentro de la organización; en virtud de la importancia de la función asignada.

Al no presentar ésta un plan en la organización, las acciones se dan de manera improvisada haciendo la organización más difícil y deficiente y dejando sin efecto los objetivos que ésta debe cumplir.

Al momento se presentan problemas de tipo organizativos; entre ellos cabe mencionar: una estructura informal que no cumple con los objetivos por falta de planificación, niveles jerárquicos no difundidos, funciones del personal no muy bien conocidas, ~~re~~ duplicidad de funciones y de esfuerzos, no se delega autoridad y responsabilidad al profesorado, es evidente la carencia de procedimientos en la acción administrativa.

La Escuela, como toda institución que se maneja al margen de todo principio organizativo, manifiesta el desconocimiento de una clara enunciación de los objetivos de la institución, planificación y programación sistemática del trabajo y la responsabilidad en los niveles, unidad de mando ubicada en la autoridad del Director, descentralización y delegación de autoridad y responsabilidad.

Frente a ello se denota una excesiva centralización y extra-limitación de funciones que niega toda delegación de autoridad y responsabilidad, así como relaciones estructurales que no se canalizan para distribuir, sistetizar y coordinar todas las actividades, para conjugar esfuerzos tanto individuales como de grupo y/o de las coordinaciones.

Igualmente, la falta de una distribución del trabajo revela la no diferenciación de funciones y de niveles jerárquicos.

Asimismo, la estructura no está diseñada para lograr que el estudiante tenga una relación formal, dentro de la organización, con la Dirección y Coordinaciones. Con el egresado no hay retroalimentación en el seguimiento ~~de su labor~~ en cuanto al servicio que de él exige la sociedad; por tanto, la formación del mismo en términos cualitativos, no es satisfactoria, lo cual trae como consecuencia que la Escuela no está proyectando a su medio ambiente una imagen adecuada medida en términos satisfactorios.

Las funciones, en lo que respecta a las coordinaciones, personal de Secretaría, Mantenimiento, Centros Regionales, no están convenientemente definidas dada la falta de claridad y precisión de las mismas.

Es conveniente señalar que las funciones de las coordinaciones académicas, administrativas y de asuntos

estudiantiles se encuentran en el proyecto del reglamento interno (s.p.) de la Facultad de Humanidades (en ese entonces la Facultad de Filosofía, Letras y Educación). El mismo fue presentado por una comisión de profesores nombrados por el Decano para su posterior aprobación en la Junta de Facultad.

Es verificable que tampoco se cuenta con un reglamento interno que regule la vida institucional, así como manuales de organización general y administrativo, ni servicios que informen sobre operaciones que se realizan en la Escuela.

La creación y aplicación de un reglamento interno para todo el personal que labora en la Escuela, trae consigo disciplina y uniformidad de acción.

Al respecto, la ~~Ley Orgánica~~ Universitaria señala la libertad de elaborar dichos documentos; los cuales se presentan al Decano y luego a la Junta de Facultad para su aprobación.

La ausencia de estos instrumentos y técnicas de apoyo global en la orientación, operación y promoción del desarrollo institucional, repercute directamente en el cumplimiento de los objetivos educativos y por ende en el servicio que tiene encomendada la Escuela.

La posición de los profesores ante la organización es que desconocen concretamente las funciones de la misma y las propias, en cuanto a sus deberes y derechos

a pesar de que estos últimos se señalan en la Ley 11 y en el Proyecto de Estatuto que da cumplimiento a la Ley.

Finalmente, la Escuela presenta una estructura orgánica informal que no refleja ni considera los elementos que la conforman, ni las mismas, hecho este que trasciende en el contexto organizacional general.

La función directiva de la Escuela refleja poca participación y consulta con profesores y coordinadores, en cuanto a la toma de decisiones que pueden ser compartidos.

La Dirección carece de autoridad en la toma de decisiones en lo referente a situaciones laborales del profesorado; ya que estas son atendidas por la unidad superior inmediata, o sea, el Decano.

En este aspecto, señalan los profesores que en la Escuela no se respeta la autoridad ya que ésta en su toma de decisiones no consulta al personal docente o a las coordinaciones correspondientes.

La toma de decisión es la médula del proceso de coordinación y ésta, a su vez, está estrechamente ligada a la función directiva.

Un administrador, dentro de un sistema abierto, tiene que considerar que al personal le gusta que se le consulte y dar su opinión sobre la manera de resolver los problemas. De esta forma, se pueden integrar los esfuerzos de todos para lograr los objetivos propuestos.

Por tanto, la Dirección tendrá limitado el grado de racionalidad de sus decisiones con riesgo considerable de subjetividad, si desconoce el planteamiento de posibilidades para elegir la mejor, sino prevé las reacciones o consecuencias de las diferentes conductas y si no investiga el problema, se informa, consulta o hace partícipe a los miembros de la organización.

Desde el punto de vista del comportamiento del personal, la toma de decisiones en la institución resulta inconsulta, autoritaria y excesivamente cerrada, al no darse tal participación; aunque hay que reconocer que el administrador tiene libertad en la toma de decisiones en lo que se refiere a su propia unidad.

Los efectos del liderazgo autocrático se hacen notar en tales circunstancias, ya que la autoridad tradicional centra su autoridad únicamente en la posición que el administrador ocupa en la organización con la imposición de decisiones, lo cual no es propicio para que colabore el personal.

Teóricamente, en la organización moderna, el desarrollo de las relaciones humanas ha venido en ocasiones a restar importancia a la autoridad formal. Sin embargo, es más atrayente para el personal enfrentarse a un administrador con autoridad funcional (con pericia), o personal (con cualidades) basada en un liderazgo participativo, en donde cada quien quiere

hacerlo todo lo mejor posible dentro de un clima social que favorezca la cooperación y no el conflicto.

En la realidad se observa la autoridad excesivamente centralizada, al negar todo tipo de delegación. Esta situación lesiona principios específicos de la administración de la educación; ya que una autoridad compartida engendra la verdadera disciplina y ofrece oportunidades de éxito a todos.

En cuanto a la coordinación en las actividades deportivo-recreativo-académicas que se desarrollan en la Escuela, no se aúnan los esfuerzos entre profesores, estudiantes y elementos de otras unidades. Los profesores desconocen, en la mayoría de los casos, las actividades que, esporádicamente, se dan dentro de la Universidad y con otras instituciones públicas y privadas.

La Dirección de la Escuela manifiesta que las actividades inherentes al área de la Educación Física como las recreativas y deportivas, se desarrollan en la Universidad bajo la Dirección de Asuntos Estudiantiles y sin la debida coordinación y/o asesoría de la Escuela de Educación Física.

Al respecto, cabe señalar que los Consejos Directivo y Académico de la Universidad de Panamá aprueba en el período 1977-78, un artículo único que modifica la sección "C" del Capítulo III del Estatuto.

Este artículo (41) manifiesta las funciones coordinadoras y reguladoras de la Dirección de Asuntos Estudiantiles; en las cuales planificará y organizará las actividades de los estudiantes para la formación intelectual, cívica, moral, cultural y física, en coordinación con las respectivas Facultades y organismos pertinentes.

Esta coordinación no se da debido a las múltiples funciones que se han asignado a la Dirección de Asuntos Estudiantiles, lo cual excluye a la Escuela como organismo pertinente en las coordinaciones recreativo-deportivas que se llevan a cabo en la Universidad de Panamá.

Por tanto, la coordinación tanto interna como externa ~~está~~ ausente de la organización, unas veces por responsabilidad de la Escuela, otras, no.

La coordinación como denominador común del proceso administrativo integra los esfuerzos de todo el personal con el fin de poder alcanzar los propósitos de la institución.

La falta de una adecuada coordinación rompe la cohesión y cooperación de los profesores, administrativos y estudiantes; hecho que se genera de acuerdo con las relaciones personales que se dan en la organización.

La orientación que implica mantener informado a

todo el personal respecto a sus tareas, propósitos y delegación de autoridad y responsabilidad, se deja como un hecho tácito y sobreentendido por el personal de la Escuela; ya que se asume que estos se encuentran contemplados en las leyes, estatutos y reglamentos de la Universidad.

La Dirección da consejos a los profesores más jóvenes e informa al personal por medio de notas, sobre seminarios y congresos que se consideren pertinentes.

La Escuela no tiene instrumentos apropiados de medición para ejercer control general; inventarios, reglamentos internos, registros estadísticos, informes periódicos, observación personal y evaluación. Todo ello resulta útil para llevar un control orientado a la ~~previsión de problemas que conduzca~~ a optar por acciones preventivas más que correctivas.

El único control existente es la lista de firma del profesorado, el cual es manejado directamente por la Dirección, siendo esta una función de secretaría.

La lista de firmas, ocasionalmente, es violada por miembros de la institución, quienes con ciertas anotaciones, reflejan el descontento contra disposiciones unilaterales emanadas de la Dirección.

La Dirección considera que en la Universidad no se debe supervisar al docente ya que éste tiene libertad de cátedra, lo que deja sin efecto cualquier tipo de

evaluación mediante una función supervisora de orientación y no de fiscalización, para el reconocimiento de los méritos, dedicación y años de servicio, del personal que desea mejorar su posición.

La supervisión no se encara seriamente y resulta ser la función directiva más deficiente, dado el desconocimiento, preparación e inseguridad dentro de la función concreta de la misma: crear las condiciones adecuadas para que el proceso de formación profesional se realice de la manera más satisfactoria posible en la Escuela.

En esta línea, la supervisión es entendida como un recurso que se ofrece al profesorado; ya que todos los esfuerzos deben ir destinados a servir de orientación y guía en aspectos principales del curriculum como son: perfeccionamiento profesional y desempeño, selección y revisión de los objetivos educativos de la cátedra (supervisión del curriculum), provisión de material didáctico de tecnología pedagógica actualizada, revisión, tanto de los métodos de enseñanza en la especialidad como de la evaluación científica de la misma.

En este sentido, la Escuela no planifica seminarios de perfeccionamiento orientados hacia métodos modernos de aprendizaje, metodología, diseños o modelos para el plan de la asignatura. Existe un modelo

unificador presentado por Planificación Académica de la Universidad y vigente a partir de abril de 1979: evaluación y actualización en la tecnología educativa y reforzamiento académico y/o curricular. Todo ello para que los profesores refuercen sus conocimientos en el desempeño de su función educadora.

El ignorar los esfuerzos y méritos del personal que labora en un institución, conduce a negar la posibilidad de que el personal mejore su posición lo que influye sobremanera en su modo de actuar. Esta baja motivación basada en la falta de incentivos, repercute en la consecución de los objetivos de la organización.

Existe una grave brecha en las relaciones humanas del personal en general. Por un lado, la resistencia al cambio e inadaptación por parte de ~~los profesores~~ a la nueva jefatura, y por otro lado, el sentimiento de rechazo de la nueva administración; situación ésta que en el personal, entorpece el desarrollo de la capacidad potencial -objetivo de la motivación-.

La ausencia o falta de motivación frustra al profesorado y crea fricciones entre las partes afectando la vida institucional, en cuanto a rendimiento, esfuerzo, apoyo, creatividad o cooperación y responsabilidad para con las instituciones.

Un aspecto importante que debe considerarse en la Escuela es la eficiencia en la comprensión, elemento

crítico por excelencia que se considera como la capacidad de comunicación de persona a persona.

La comunicación es otra de las funciones de la Dirección que exige de habilidades y conocimientos en lo referente al comportamiento humano; como tal, no debe basarse únicamente en meras instrucciones formales, explícitas o implícitas al personal, sin el análisis del respectivo sentimiento y significado que hay detrás de ellas; en este caso, bastaría con que la comunicación fuera clara, completa y precisa.

La comunicación personal, académica o administrativa, con los profesores, estudiantes y administrativos no ha sido fructífera, por lo cual ha creado un total desinterés por la participación en compromisos y actividades que se desarrollan en la Escuela, dejando los mismos cargos de la Dirección.

La comprensión mutua crea un clima propicio y positivo para la comunicación; ésta a su vez, está presente en la planeación, control, división del trabajo, descentralización y en otras características de la administración.

El manejo del recurso personal en la Escuela se circunscribe a los trámites de las acciones de personal, tales como: asignación de profesores a otras unidades administrativas y permisos personales para profesores y estudiantes, las licencias por estudio o participación

en eventos internacionales se tramitan en el Decanato.

Los administradores de la educación, a nivel institucional, no llevan cabo funciones específicas en la administración del personal: reclutamiento, selección, nombramiento, clasificación, promoción, ascenso, política salarial, y otros.

La selección, nombramiento o ingreso del personal idóneo al servicio docente, se lleva a cabo en la Universidad, según la Ley 11, artículos 44-45; los cuales especifican que la selección y nombramiento del personal docente se realiza mediante concurso de antecedentes en los cuales se acreditan estudios, títulos o grados, ejecutorias, méritos, experiencia académica y profesional y, cuando fuera necesario, mediante pruebas de oposición.

Los ascensos de categoría y los incrementos de sueldo estarán sujetos a un escalafón determinado.

Los administradores de la educación se ven limitados por normas legales, para garantizar la calidad del personal que ingresa a la actividad docente y administrativa.

Sin embargo, en el planeamiento del recurso humano necesario en la Escuela, la Dirección tiene injerencia en cambios de personal para la inclusión o disminución de éste en la organización; ya que el Decano delega esta función a los directores de Escuela. Para tal

efecto, la Dirección debe consultar, para su debida aprobación, con la coordinación académica; lo cual no opera por las situaciones antes mencionadas.

Otra de las acciones, dentro del planteamiento del recurso humano que puede llevar a cabo la Dirección, es la de promover el desarrollo pleno del profesorado, mediante la orientación, capacitación, actualización y entrenamiento en seminarios que consideren aspectos académicos y de ayuda técnica como podrían ser: reglas de concurso, promoción, presentación de la documentación oficial para los concursos de cátedra, diseño del programa, prestaciones y servicios, jubilación y otros.

La planeación del recurso humano en la Escuela implica tener el número y tipo adecuado de personal en los lugares convenientes, tanto administrativos, docentes, asistentes, ayudantes, y de mantenimiento, en el tiempo adecuado, haciendo el tipo de trabajo correcto con lo cual se obtendrán los beneficios máximos tanto para el personal como para la institución.

Este es un serio problema que presenta la Escuela respecto al trabajo de secretaría. Existe la necesidad de contar con una secretaria en el turno nocturno, que atienda las actividades inherentes al cargo, para beneficio del personal directivo, docente y estudiantil.

Los profesores y profesores-asistentes deben ser asignados de acuerdo con sus conocimientos, especialidad

y tiempo contratado que favorezca una consonancia entre las aspiraciones de la institución y las propias.

Estas acciones, aunadas a una supervisión y evaluación efectiva, que sea una tarea de orientación científica, guía y asesoramiento de todo el recurso humano de la Escuela, son los medios que permiten mejorar y desarrollar las aptitudes del personal, sus conocimientos y experiencias, actitudes, motivaciones y métodos de trabajo.

En cuanto al estudiantado, la Dirección debe brindar todos los servicios que sean necesarios: la salud y seguridad mediante la debida asistencia médica, biblioteca especializada para la información y documentación, laboratorios para realizar sus experimentos en las ciencias biomédicas, estadísticas sobre deserciones, egresados por años, retirados, cohortes, estudio de la oferta y demanda, espacios físicos para recreación, estudio y actividades sociales, becas, orientación educativa para el desarrollo de actitudes de responsabilidad personal y social en los estudiantes, y otros.

Finalmente, debe promoverse en seminarios y círculos de debate, el examen y estudio serio y profundo de las cuestiones sociales y económicas que tanto interesan a los estudiantes universitarios.

El recurso financiero se circunscribe a la

presentación de las necesidades de la Escuela, mediante un presupuesto anual que se entrega al Decano. El presupuesto consiste en la enumeración de necesidades sin estar relacionadas con un plan educativo previamente elaborado. Los profesores presentan un inventario anual, señalando, la mayoría, que hace años no se les solicita el mismo. En ocasiones anteriores, cuando se daba el hecho, solo se cubría en un 10% la solicitud.

El recurso financiero de la Escuela está incluido dentro del presupuesto de la Facultad de Humanidades la cual, a su vez, asume el presupuesto de las once restantes Escuelas que forman la Facultad.

La Dirección indica que, ante tales circunstancias, no se cubren las más mínimas necesidades y la institución no puede dar respuesta inmediata a los gastos de material y equipo, tanto didáctico como de secretaría e implementar programas que requieren costos económicos, mantenimiento del edificio, instalaciones y equipo, servicio de extensión educativa, becas y otros.

El administrador de la Educación puede lograr mediante las relaciones institucionales otras fuentes de financimiento con organismos internacionales y/o países que como Alemania brindan equipo técnico y apoyo financiero.

El recurso físico o edificación es una de las más serias dificultades que confronta la administración de

la Escuela de Educación Física, ya que desde 1946 la Escuela inició su funcionamiento sin la apropiada estructura física.

Históricamente, la Universidad ha desarrollado tres programas (década de los años 50, 60 y 70) a un costo aproximado de B/.16.7 millones de dólares, en los cuales no se incluyó ningún proyecto para la construcción de instalaciones deportivas como lo amerita, a nivel nacional e internacional, la Universidad de Panamá.

La Escuela de Educación Física adquiere edificio propio en 1971, el cual, constaba de un Gimnasio de trabajo práctico, con baños y vestidores, cuatro salones de clase, un área pequeña para la Dirección y los profesores y otra, para la administración del gimnasio.

En 1974, el gobierno central dió una partida de más de B/.63,543.00 dólares para la construcción de la pista y campo, la cual aún no cuenta con luces para el uso tanto de estudiantes de la Escuela como de grupos universitarios.

En la década de los ochenta se han anexado canchas externas de baloncesto y tenis y la habilitación del cuadro de bola suave y béisbol; lo cual dado el crecimiento de la población universitaria sigue siendo insuficiente.

La múltiple función que brinda la estructura física de la Escuela consiste en: pedagógica para las clases y laboratorios de los estudiantes de la Escuela; deportiva para la práctica de las selecciones que representan a la Universidad, recreativo-deportiva para los empleados de la Universidad; ligas deportivas entre Escuelas y/o Facultades y juegos nacionales universitarios. Estas multiples funciones han creado serias situaciones en los estudiantes que no tienen libertad para hacer uso de las instalaciones en su beneficio dado lo estricto del horario, inclusive los sábados que es cuando más se utiliza la instalación.

En distintas ocasiones se encuentran cuatro o cinco profesores trabajando en el área, lo cual merma la calidad de la clase entre una especialidad y otra.

Tanto los profesores como los estudiantes, en una mayoría, afirman que uno de los graves problemas que confrontan la Escuela de Educación Física, es el recurso físico de la misma. Esta información es corroborada por los directivos de la Escuela.

La estructura física no puede absorber las necesidades imperantes en la Universidad tales como: el rendimiento del deporte universitario, a nivel nacional e internacional, la obligatoriedad de la práctica de actividades físicas en los programas de estudio de las diferentes escuelas de la Universidad y de la práctica

deportiva de otras instituciones públicas.

El procedimiento administrativo para el mantenimiento y obtención de materiales tanto de aseo como de reparaciones, es otra de las situaciones burocráticas que obstaculizan el buen funcionamiento de las instalaciones.

La Dirección de la Escuela solicita, al Departamento de mantenimiento, por medio de la Secretaría Administrativa de la Facultad de Humanidades lo que se refiere a reparaciones. Esta solicitud tarda mucho y, a veces, no se tiene respuesta alguna. En algunos casos la falta de atención en cuanto a reparación de los daños viene a engrosar los gastos anuales de la institución en cantidad exuberantes. Ello se resolvería eficazmente si la administración de la Escuela manejara un fondo de la caja menuda para estos menesteres, evitando el desperdicio de los recursos que maneja la Universidad.

El material y equipo didáctico como aparatos gimnásticos son insuficientes y los que hay están deteriorados por la acción del tiempo; en iguales condiciones se encuentran las colchonetas de gimnasia y lucha, caballos de salto, barras de suspensión y otros, los cuales fueron donados por el INDE hace década y media.

En cuanto al recurso técnico-pedagógico, la

Escuela sólo cuenta con una video-grabadora y dos grabadoras, las cuales, al dañarse son reparadas con fondos de los estudiantes de gimnasia. Los profesores no cuentan con ningún otro recurso tecnológico para el desarrollo de sus clases.

El espacio físico que ofrece la Escuela no permite al profesor tener privacidad para realizar trabajos inherentes al cargo ni tampoco cuenta con un mobiliario apropiado, suficiente y adecuado, lo cual hace que el área no sea funcional. No existen servicios y baños adecuados para el profesorado, considerando que trabaja personal de ambos sexos.

Ante esta situación, la Dirección de la Escuela no puede dar respuesta inmediata, ya que las necesidades de material y equipo se presentan anualmente y las urgencias, se canalizan mediante requisiciones que se atienden por orden de llegada.

Esta situación se agrava al considerar que las acciones de mantenimiento se centralizan en la unidad de servicios administrativos, el cual responde a las necesidades de toda la Universidad.

Las mejoras para el gimnasio de la Escuela se han logrado mediante la presión que han hecho estudiantes y profesores al suspender temporalmente las clases.

Para una adecuada administración de los recursos físicos se necesita de una planificación, a corto y/o

mediano plazo, de acuerdo con la situación, tanto para la expansión de la estructura física como de necesidades de material y equipo en general; ya que ello depende de múltiples exigencias de tipo pedagógico, geográfico, económico, financiero, demográfico y urbanístico. A ello se suman los factores intervinientes como autoridades, procedimientos administrativos, recursos humanos - materiales y financieros y otros.

Por ello las necesidades de modificaciones de la estructura física, se llevan a cabo en la etapa del planeamiento general de la Escuela, con la cooperación de un equipo interdisciplinario de trabajo por arquitectos, ingenieros, planificación universitaria y otros. Esta acción contribuiría a evitar las ayudas espontáneas, asistemáticas y sin planificación que no resuelven realmente la situación.

El inventario, tanto del material y equipo de oficina como del equipo y aparatos para las clases de práctica deportivas, no se lleva a cabo sistemática ni regularmente.

Los controles de seguimiento en la labor orientadora para los estudiantes a través de los expedientes, no se registran; prueba de ello es la cantidad considerable de estudiantes que matriculan tanto asignaturas pedagógicas y/o de estudios generales y de la especialidad, y que al momento de asistir a

clases, éstas chocan en el horario. Igualmente, se presentan casos de estudiantes que son matriculados en la Escuela sin haber cumplido con los requisitos preliminares, ejemplo: cursar Introducción de la Educación Física (100 a b); matricular estudiantes bachilleres en comercio, otros.

La falta de control y evaluación no permite llevar a cabo ningún estudio, cuantitativo ni cualitativo, ni de medición uniforme que arroje información pertinente acerca de situaciones, necesidades, funcionamiento, análisis de brechas de desempeño (diferencia entre objetivos y resultados) o del comportamiento general de la organización, que permita tener una idea objetiva más precisa del fenómeno administrativo y/o académico que se maneja en la Escuela.

La comprobación de que las personas están llevando a cabo lo planeado, con o sin desviaciones, es una actividad continua y progresiva que se debe dar durante todo el proceso administrativo.

La evaluación es un juicio que valora cuantitativa y cualitativamente los resultados que aparecen al realizar el control.

El control o verificación y la evaluación de los resultados pueden conducir a acciones correctivas que conlleven a modificar incluso la política y objetivos de la institución, en casos donde la diferencia entre los

resultados y objetivos es muy marcada.

La Escuela de Educación Física, por las características que presenta como organización empírica, desde su creación hasta el momento actual, no cuenta con sistemas, métodos y procedimientos administrativos que coadyuven al mejoramiento de su sistema operativo.

Entre los procedimientos más importantes que se deben considerar para mejorar el funcionamiento del servicio, se señalan los siguientes:

- Codificación de toda la documentación oficial que se maneja en la Escuela con sus respectivos instructivos.
- Codificación de los datos estadísticos, tanto de los profesores como de los estudiantes, que debe manejar la institución a lo interno. Ej.: porcentajes de fracasos por asignatura, repitentes, deserciones, aumento y/o disminución de la matrícula, cohortes, otros.
- Fluxograma para los trámites del personal administrativo-docente en cuanto a la justificación de asistencia y puntualidad: permisos, enfermedades, lincencias por estudio, gravidéz, jubilaciones, otros.
- Solicitud de material, equipo de oficina, recursos didácticos, otros.
- Uso del formulario de corrección de calificaciones,

reclamos de notas, convalidaciones, otros.

- Exámenes de rehabilitación y convocatoria.
- Diagrama de distribución del trabajo para los funcionarios administrativos en función' del cargo.
- Diagrama de distribución de espacio físico de la Dirección y sub-dirección y salón de profesores.
- En el manejo de libros (clasificación y catalogación) para préstamos, lectura e información.

La elaboración de guías sobre estos procedimientos van orientados hacia la sistematización de las tareas repetitivas, que especifican en qué forma debe hacerse determinado trabajo (con economía de tiempo, espacio y movimiento); de manera tal que el servicio administrativo que brinda la Escuela sea más eficaz mediante el establecimiento de adecuados procedimientos de trabajo.

El conjunto de actividades que el administrador realiza para facilitar la planificación, la puesta en marcha y la evaluación del programa de educación se denomina "desarrollo del currículum".

Ello no significa que el administrador de la educación sea un especialista en currículum, ni en diseño de currículum; pero debe señalar

responsabilidades en lo que se refiere al estudio de las asignaturas del plan de estudios y de programas adecuados para alcanzar los objetivos de la carrera.

La tarea más importante del administrador es la de crear las condiciones adecuadas para que el proceso enseñanza-aprendizaje se realice de manera satisfactoria. Estas tareas, entre otras, con: los cálculos estadísticos, la obtención del recurso humano, coordinación de selección y distribución, que implica escoger y promover los materiales de enseñanza y la realización de la evaluación de la labor educativa, con la participación de todo el personal involucrado en la tarea.

La administración, vista en su conjunto, sirve de apoyo, pues, al aspecto sustancial de toda institución dedicada a la enseñanza.

El administrador de la Educación Física debe reconocer en su concepto más moderno, que el currículum es el conjunto de experiencias que alcanza el estudiante, bajo la dirección de la Escuela en función de los objetivos de la Educación Física.

Visto de esta forma, el administrador planifica, administra y evalúa el currículum; desarrolla una supervisión permanente en la selección, organización y evaluación de los objetivos, contenidos, actividades, medios o recursos, de manera tal que se brinden mejores

experiencias educativas a los estudiantes. Ello, de acuerdo con la demanda del sistema educativo y aspiraciones de la población.

La realidad socio-económica, política y cultural del estudiante de la Escuela, se manifiesta en términos generales muy distantes de lo que debe ser un estudiante universitario con miras a una formación científica, profesional y técnica y dotado de conciencia social para su participación activa tanto en la vida universitaria como nacional, tal como se expresa en la Ley 11 de la Universidad de Panamá.

Las evidencias de esta realidad se circunscriben al contexto social y económico en donde viven, el cual se presenta poco propicio para el desenvolvimiento individual y colectivo del estudiante. El poco interés y participación en asuntos tanto culturales como político-estudiantil son consecuencia, en parte, del origen social y de la falta de orientación y estímulo que el estudiante recibe dentro de la vida institucional.

A esto se agrega la ausencia de una asignatura con características sociológicas dentro del programa, que permita crear conciencia al estudiante en cuanto a su carrera como servicio socio-pedagógico dentro del sistema y para beneficio de la comunidad.

Muchos de los problemas que viven los estudiantes de los colegios secundarios, tales como: inadaptación, drogas, alcohol, empleo del tiempo libre, escasez de clubes deportivos, áreas recreativas y otros, pueden ser prevenidos por el profesor de Educación Física en la enseñanza de esta disciplina y de los medios de que ella dispone como remedio social para estas lacras que actualmente minan a la juventud panameña.

Es importante que se revisen las exigencias de ingreso que se presentan en la Guía Curricular para los estudiantes de la Escuela de Educación Física, elaborada por la Comisión académica de la Escuela, en 1985. Estos requisitos deben considerar tanto aspectos físicos como académicos, psicológicos y "aptitudinales".

La mayor parte de los estudiantes se matriculan en el turno nocturno ya que trabajan durante el día para sufragar sus gastos; siendo muy poco lo que puede rendir en un estudio a nivel universitario. Lo ideal sería que la Escuela brindara un servicio únicamente diurno para que éste fuera de dedicación completa. El profesorado es consciente del poco esfuerzo que realiza el estudiante para retroalimentar sus clases; situación que se agudiza dada la falta de una biblioteca especializada, áreas asignadas para el estudio, recurso propio para la compra de bibliografía especializada y la falta de hábito por la investigación.

Las razones profesionales que dan respuesta al hecho se basan en que parece ser que el programa está ajustado a las necesidades y/o demandas del profesorado y no a las características y necesidades del estudiante de la Escuela de Educación Física. Ante ello surgen las siguientes interrogantes en los estudiantes y el profesorado. Por qué hay cuatro semestres de Gimnasia educativa?; Por qué hay cuatro semestres de deportes acuáticos?; Por qué se dan dos semestres para una asignatura que contempla tres aspectos: Historia, administración y organización de la Educación Física?.

La calidad profesional del docente, la definición de objetivos, la metodología, los recursos didácticos y la evaluación son los puntos sustanciales que reclaman mayor atención en la supervisión del currículum, ya que la administración de la Escuela es responsable del planeamiento y conducción para el mejoramiento de la calidad de la Educación Física en el nivel superior lo cual repercute en los otros niveles.

El currículum como fuente de formación del estudiante exige del administrador de la Educación Física su orientación en un diseño que logre alcanzar los objetivos previstos, llevando un control y provisión del material de enseñanza y de la evaluación de la labor educativa con todo el personal (cuantitativa y cualitativamente); de manera que se garantice la

consecución de los objetivos de la institución como tal.

La mayor parte de los estudiantes desconocen los aspectos administrativos de la institución (objetivos, niveles, funciones); orientación que debe recibir el estudiante en la asignatura: Historia, organización y administración de la Educación Física.

Asimismo opinan que los procedimientos que corresponden al servicio de secretaría (trámite de documentos, calificaciones, reclamos, procesos de matrícula, otros), es deficiente; situación que recae en la falta de personal de secretaría que cubra ambos turnos, lo cual permitiría una mejor eficiencia del servicio.

4. SITUACIONES CRITICAS QUE AFECTAN EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA DE EDUCACION FISICA.

Las consideraciones que se presentan en este estudio son el resultado de reflexiones específicas sobre la realidad administrativa de la Escuela de Educación Física.

Conviene, previamente, señalar algunas situaciones críticas que han venido afectando considerablemente el aspecto administrativo en esta institución educativa.

La Escuela de Educación Física, como se observa y analiza en el Capítulo I, se ha desarrollado al margen

de las estructuras sociales, políticas, económicas y culturales del Estado.

La falta de un análisis ambiental, de los elementos externos, que podrían llamarse estratégicos, afecta el ambiente operacional de la organización.

Como consecuencia, la no integración de los factores tanto exógenos como endógenos de la institución y su interrelación funcional, no han permitido valorar la realidad interna y circundante de la administración de la educación en la Escuela de Educación Física.

Por otro lado, la falta de conocimientos y preparación en administración de la educación*, por parte del personal que ocupa los puestos directivos, retardan el desenvolvimiento de ciertas potencialidades estimadas como imprescindibles para un administrador de la educación en la actualidad: visión crítica de la realidad institucional, creatividad, madurez para la conducción de grupos humanos, su apertura al cambio y la renovación continua de sus conocimientos administrativos en función de los fines y propósitos de la institución educativa.

Este problema tiene diferentes causas; entre ellas:

* Ver Capítulo I, 3.4. Características y formación del administrador de la educación.

la Ley 11 del 8 de junio de 1981 de la Universidad de Panamá, la cual no determina en su contenido cómo deben ser nombrados los directores de Escuelas y/o Departamentos. Por tanto, a falta de una legislación formal que establezca los requisitos de carácter personal y profesional que deben cumplirse, para el nombramiento de los diversos cargos en la administración de la educación, los directores de Escuela son nombrados por el Decano, y se da poca importancia a los criterios de selección del personal para ejercer la función de dirección.

Otra de las causas del problema se vincula con la administración del sector educativo y las determinaciones para estimar las necesidades de formación y capacitación de administradores de la educación.

Es necesario que una institución no sólo se haga responsable de la formación y capacitación permanente de administradores de la educación: es conveniente que se atiendan áreas de especialización como, en este caso, la formación de administradores de la Educación Física. La misma debe responder a la complejidad de funciones y tareas que se requieren en las diferentes clases de cargos (administradores, supervisores, directores, coordinadores, otros), que presenta la Educación Física como especialización. Esta, como función social

compleja, requiere, no sólo de una infraestructura material, sino de un personal con formación especializada en administración de la Educación Física, acorde con la realidad y de acuerdo con las normas básicas establecidas en acuerdos internacionales.

Las causas anteriores tanto de limitaciones en la legislación como una de las instituciones responsables de la formación de administradores de la educación, repercuten en la vida institucional de los programas educativos de la Universidad de Panamá.

La Escuela ha existido "de facto", cumpliendo con algunas normas y tradiciones, sin mantener la viabilidad y garantía de la sobrevivencia de la institución como tal.

La demanda del egresado ha disminuido en los últimos años, lo que revela que la institución no logra la consecución de sus objetivos y por tanto no está justificando la existencia permanente de la misma dentro del sector educativo.

La Escuela, como organización educativa superior y responsable de la formación de educadores físicos, esta llamada a hacer un estudio específico de las políticas y demandas de la sociedad y de su relación con el educador físico en el campo laboral, para presentar alternativas que justifiquen la continuidad de esta carrera y la seguridad laboral del profesional egresado.

Más aguda se ha tornado la situación del egresado desempleado, al hacer extensiva la licenciatura de Educación Física a los Centros Regionales (Chiriquí, Colón, Veraguas, Coclé, Azuero), sin haber realizado previamente un estudio científico de factibilidad que sustentara esta necesidad.

Otras de las situaciones críticas es la insuficiente vinculación de la Escuela, dentro del sistema educativo, con las instancias que juegan un papel determinante en la consecución de un plan de desarrollo de la Educación Física a nivel nacional.

Ello se debe a que en Panamá no se cuenta con políticas educativo-físicas definidas y con un modelo administrativo que organice la Educación Física en el ámbito nacional y en todos los niveles educativos y sus modalidades.

La Educación Física tiene como objetivo principal mejorar la calidad física del hombre panameño a través de la búsqueda de idoneidad profesional; y ello se remite a las estructuras administrativas y académicas de la Educación Física en general.

Hasta enero de 1986 existía un Departamento de Educación Física y Deportes, el cual fue creado mediante Decreto Nº.90 del 20 de mayo de 1939, en el Ministerio de Educación; el mismo que fue eliminado sin mayores consecuencias.

Lo cierto es que, actualmente, no existe una estructura administrativa de la Educación Física en ningún nivel del sistema educativo (nacional, departamental, institucional), que funcione dentro del marco de una administración científica que dé cumplimiento a los preceptos universales y constitucionales en materia de Educación Física.

El Estado no tiene planteado el perfil físico del hombre panameño y de la sociedad, para el beneficio personal y del país. Un hombre sano, física y mentalmente, es un ser productivo para sí mismo y para su país.

Consecuentemente el Ministerio de Educación no define la filosofía, política y objetivos de la Educación Física en general, dada la ausencia de este perfil físico del ser panameño y la sociedad. Se menosprecia la importancia de la Educación Física como disciplina pedagógica de formación básica en los niveles pre-escolar y escolar, y no se da formación científica, técnica y pedagógica al personal que labora en el nivel primario; no se supervisa y evalúan científicamente los resultados del logro de los objetivos de la Educación Física en la Educación Media y si el egresado de la Escuela de Educación Física está cumpliendo o no con la consecución de estos objetivos.

La Universidad de Panamá, en su plan de

desarrollo, no contempla las demandas específicas que evidencia la Escuela de Educación Física; tanto en las modificaciones de las estructuras administrativas, académicas y curriculares, como de capacitación y actualización profesional e investigación de naturaleza cualitativa, así como de las estructuras físicas, equipo mobiliario y presupuesto, de naturaleza cuantitativa.

Estos hechos son evidentes en los siguientes programas: En el programa 07 (estructura académica y sistema curricular), no contempla el estudio del sistema curricular de la carrera de Educación Física para su actualización; el programa 09 (Desarrollo de la infraestructura física), no considera un proyecto cuyo objetivo sea un estudio técnico acerca de la necesidad de incrementar o reubicar el espacio físico el cual es insuficiente; el programa 10 (Reestructuración administrativa y financiera de la Universidad), no incluye un estudio diagnóstico de la institución, su estructura y funcionamiento para la elaboración de un Manual de organización y funcionamiento y de procedimientos; el programa 11 (Regionalización universitaria), no considera dentro de los objetivos del proyecto con código 11-0-02, estudios de oferta y demanda de recursos humanos de la carrera en los Centros Regionales; el programa 13 (Bienestar de la Comunidad Universitaria), en el proyecto 13-3-02 sobre el complejo

vocacional y recreativo, no se observa la existencia del servicio técnico o asesoría del personal de la Escuela especializado en recreación; en el mismo programa en el proyecto 13-3-03, fortalecimiento del COIFUP en la elaboración del programa curricular, no se ha solicitado apoyo para la creación del programa de Educación Física para el nivel pre-escolar, aunque el COIFUP recibió, hasta 1985, el servicio de los profesores-asistentes por parte de la Escuela de Educación Física.

La Escuela de Educación Física, ubicada en el más alto nivel educativo, dentro de la función formadora que brinda la Univesidad, carece de un adecuado mecanismo de relaciones, tanto a nivel nacional con unidades administrativas que se corresponden con la Educación Física (Ministerio de Educación, INDE, COP, IPHE, USMA, Municipio, Juntas Comunales, Instituciones privadas, Federaciones, otros), como a nivel internacional (FIEF, UNICEF, OEA, IPEF, UNESCO, OMS y otros).

Finalmente la falta de planeamiento, la carencia de profesionales especializados en las áreas científico-técnico-pedagógicas y la existencia de administradores con escasa o ninguna capacitación dirigen el campo educativo, impiden acciones eficientes de índole administrativa en la Escuela de Educación Física.

vocacional y recreativo, no se observa la existencia del servicio técnico o asesoría del personal de la Escuela especializado en recreación; en el mismo programa en el proyecto 13-3-03, fortalecimiento del COIFUP en la elaboración del programa curricular, no se ha solicitado apoyo para la creación del programa de Educación Física para el nivel pre-escolar, aunque el COIFUP recibió, hasta 1985, el servicio de los profesores-asistentes por parte de la Escuela de Educación Física.

La Escuela de Educación Física, ubicada en el más alto nivel educativo, dentro de la función formadora que brinda la Univesidad, carece de un adecuado mecanismo de relaciones, tanto a nivel nacional con unidades administrativas que se corresponden con la Educación Física (Ministerio de Educación, MINDE, COP, IPHE, USMA, Municipio, Juntas Comunales, Instituciones privadas, Federaciones, otros), como a nivel internacional (FIEF, UNICEF, OEA, IPEF, UNESCO, OMS y otros).

Finalmente la falta de planeamiento, la carencia de profesionales especializados en las áreas científico-técnico-pedagógicas y la existencia de administradores con escasa o ninguna capacitación dirigen el campo educativo, impiden acciones eficientes de índole administrativa en la Escuela de Educación Física.

Todas las situaciones críticas que presente la Escuela son determinantes del poco éxito que la misma logra como institución educativa y por lo tanto limita el alcanzar los objetivos y satisfacer las exigencias de la sociedad; hecho que afecta al personal docente que labora en el nivel medio.

No menos determinante es el hecho de que el administrador de la Escuela de Educación Física debe tener los conocimientos necesarios que le posibiliten estudiar en la primera fase de planeamiento, la institución con base a un diagnóstico general que le permita una visión integral de aspectos tales como: antecedentes históricos de la Escuela, los objetivos y el fundamento legal de la institución (pre-diagnóstico).

Seguidamente debe hacer un reconocimiento de la estructura, la organización de las funciones y los servicios; los cuales deben basarse en las disposiciones dictadas para tal efecto como son, la política de la Escuela y de los programas de trabajo. De igual forma, estudia los demás aspectos constitutivos del proceso administrativo hasta llegar al conocimiento de los principios o elementos de que se forma, su naturaleza, causas y características; y la comunicación y coordinación del proceso.

En términos generales, el estudio administrativo sienta las bases y fundamenta el mejoramiento

administrativo, el cual sirve de apoyo sustantivo (educativo) de la institución. Este permite visualizar la situación existente; propicia un mejor aprovechamiento de los recursos materiales y humanos y proporciona medidas de simplificación de métodos, procedimientos, estructura administrativa, mediante manuales de organización y funcionamiento.

Ello permite hacer modificaciones, reestructuraciones o innovaciones que la institución requiere para lograr sus objetivos educativos y evitar así el desperdicio de material, espacio, tiempo y energía; así como la duplicidad de labores. Todo ello, para conseguir una elevación de la productividad y evitar las situaciones críticas que surgen en una administración "de facto".

El conocimiento científico que el Director tenga para desempeñar sus funciones administrativas es determinante; ya que el éxito que tenga la institución para alcanzar sus objetivos y satisfacer las necesidades de la sociedad, dependen del acierto con que los administrativos de la Educación desempeñen sus cargos.

Situación crítica imperativa en la organización de la Escuela es la de crear un Departamento de Ciencias Educativo-Físico-Deportivas constituido por el personal docente correspondiente a cada una de las especialidades que lo conforman.

En este sentido el apoyo que brinda la unidad administrativa de Coordinación Académica pasaría a ser competencia exclusiva del Departamento, en beneficio de la organización de la Escuela.

Dentro de las funciones del Departamento se lograría la integración de contenidos de las asignaturas afines; se replantearía mediante un Diagnóstico Curricular, el plan de estudio de la carrera; se programarían proyectos de investigación y de los servicios de extensión para beneficio de la Escuela. Además, le correspondería al Departamento hacer efectiva la coordinación de la carrera en las extensiones regionales; así como dentro de su organización, el estudio de los expedientes docentes para su asignación.

En la organización de la institución, la situación crítica más aguda la constituye el hecho de que la administración del gimnasio es ajena a la de la Administración Central de la Escuela, lo cual, produce en muchas ocasiones el uso inadecuado de aquel.

Causa fundamental del problema es de carácter semántico, ya que no hay claridad en cuanto a la concepción del gimnasio; ya como laboratorio, ya como salón de clases prácticas para los estudiantes de la Escuela.

Otra causa es la adjudicación salarial de los cargos de Sub-administrador, oficinista, entrenador y trabajador manual, a la planilla de la Dirección de Asuntos Estudiantiles y no a la planilla correspondiente.

Finalmente, la ausencia de instalaciones deportivas propias de la Universidad de Panamá que cubra la necesidad de las prácticas deportivas de la población estudiantil universitaria constituye un escollo en el desarrollo pleno de la Administración de la Universidad.

Todo ello, trae como consecuencia el desconocimiento de la función administrativa "sui generis" de la Escuela con respecto al área de laboratorio y práctica de las clases de Educación Física.

CAPITULO IV

MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES DE LA ESCUELA DE
EDUCACION FISICA

PROPUESTA

La propuesta del Manual de Organización y Funciones tiene como propósito presentar un instrumento que sirva de guía en el desarrollo del proceso administrativo y contribuya a canalizar los esfuerzos de todos los que trabajan en la Escuela de Educación Física. De este modo, se facilita y simplifica tal labor para el logro de los objetivos educativos de la Escuela de Educación Física de la Universidad de Panamá, con la circunstancia de que ello es parte del proceso de reestructuración administrativo-académica de la Universidad, en el cual promueve la actualización de los anteriores esquemas tradicionales.

El Manual pretende establecer los niveles jerárquicos en la organización, las unidades administrativas, sus funciones y los medios de comunicación y coordinación, lo cual es indispensable para que se den todas las relaciones dentro del orden establecido.

Permite además, que cada funcionario conozca con exactitud cuáles son las responsabilidades y funciones de la Escuela, de la unidad donde trabaja; de las suyas como funcionario, así como del conocimiento de las relaciones con las otras unidades orgánicas.

El Manual se basa en los siguientes estamentos legales: Ley 11 del 9 de junio de 1981, Manual de Organización y Funciones de la Universidad de Panamá (1985), Guía Académica de la Universidad de Panamá (1984), Estatuto

de la Universidad de Panamá (Cap. IV Sección A: Facultad y Organismos integrantes, aprobados por el Consejo General Universitario en junio de 1987), disposiciones y reglamentos administrativos adaptados a la situación del personal que integra la organización.

Este documento debe someterse a un proceso continuo de actualización, de conformidad con los cambios que se operan en la estructura orgánica de la Escuela.

Una vez aprobado por la Junta de Escuela; recomendado por la Junta de Facultad y ratificado por el Consejo Académico entraría en vigencia a partir de ese momento. (Capítulo IV, Art. 116, del Estatuto Universitario).

1. GENERALIDADES DEL MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES.

Todo Manual se debe estructurar de acuerdo con las exigencias formales consustanciales con su intención didáctica y, por supuesto, tomando en cuenta la naturaleza específica del contenido que, en este caso, apunta hacia el área de docencia universitaria encuadrada en un marco administrativo ineludible desde el punto de vista institucional.

El análisis administrativo llevado a cabo en la Escuela de Educación Física ha permitido la elaboración de una propuesta del Manual de Organización y Funciones Administrativas como apoyo al aspecto educativo de la

Escuela, el cual se refuerza mediante el cumplimiento de normas que permitan lograr la eficiencia interna de la institución.

En su contenido aparecen datos referentes a la definición, objetivos generales y específicos del Manual y los aspectos generales de la Escuela, entre ellos: aspectos legales, políticos, objetivos generales y específicos, funciones generales de la institución y la estructura orgánica (descripciones de los niveles jerárquicos), funciones de las unidades administrativas y académicas y las relaciones internas y externas correspondientes.

1.1. Definición del Manual de Organización y Funciones.

Es un instrumento que describe en forma ordenada y sistemática, información o instrucciones sobre la historia, aspectos legales, organización, políticas, objetivos y funciones principales o generales que son precisas para la ejecución de las labores que se llevan a cabo en una institución.

El Manual de la Escuela es un documento de información e instrucción, en el cual se indica, en forma ordenada y concreta, entre otras, los aspectos legales, la estructura de la organización, políticas, objetivos, la naturaleza de cada función, la especialización de la autoridad, las

relaciones entre las unidades y cargos y los canales de comunicación.

1.2. Objetivos Generales del Manual.

- Definir los objetivos generales de la Escuela, la estructura orgánica y sus funciones; así como las relaciones internas y externas de las mismas.
- Orientar e instruir al personal en el cumplimiento de sus actividades administrativas y operativas en forma eficaz y eficiente.

1.3. Objetivos Específicos del Manual.

- Establecer los niveles jerárquicos.

Describir las funciones correspondientes a cada una de las unidades.

Proporcionar - al personal técnico, docente y administrativo un conocimiento mas amplio de sus funciones, ubicación orgánica, los límites de la autoridad que los enmarca y las líneas de dependencia y coordinación, todo ello con el propósito de que el contenido del Manual de Funciones constituya una racionalización de los procedimientos mediante la dinamización y simplificación de los trámites de las actividades, sin obstáculos ni dilaciones.

Finalmente, el Manual no permite obtener una distribución más funcional y racional de las tareas;

las cuales deben ser revisadas y actualizadas periódicamente de acuerdo con las necesidades cambiantes de la organización.

2. ASPECTOS GENERALES DE LA ESCUELA DE EDUCACION FISICA.

La denominación genérica de Escuela adquiere un significado propio dentro del engranaje administrativo de la Universidad de Panamá. A la vez, el área docente específica en cada caso, suministra a cada Escuela unas características definitorias particulares que, en el de la Educación Física, le dan una fisonomía singular a nivel institucional.

2.1. Aspectos Legales de la Escuela de Educación Física.

La Escuela de Educación Física se legaliza formalmente, como tal, mediante la aprobación del consejo General Universitario en reunión 3-84 del 13 de abril de 1984; el cual establece lo siguiente: "Las Escuelas son unidades académicas, que dentro de las respectivas Facultades, programas, coordinan y administran la enseñanza de una carrera o especialidad de estudios que culmina con un título profesional. Se entenderá como carrera al conjunto planificado de actividades de enseñanza-aprendizaje que son necesarias para formar profesionales capaces de satisfacer los

objetivos de una determinada especialidad".

2.2. Políticas de la Escuela de Educación Física.(Propuesta).

- La Escuela de Educación Física se constituirá en un organismo impulsador de las políticas y estrategias nacionales de desarrollo y de las nuevas tendencias de la educación universitaria, ajustadas a las necesidades regionales y nacionales de la vida económica del país.
- El plan nacional para el desarrollo de la Educación Física se elaborará con la participación de los distintos sectores que la conforman para atender tanto los problemas de la institución como de la Educación Física en general.
- La Escuela sólo administrará una carrera o especialidad de estudios que termine con el grado de Licenciatura; pero podrán coordinar y administrar uno o más cursos cuyo título final sea anterior al grado de Licenciatura.
- Procurar la máxima racionalización de los recursos humanos y físicos para alcanzar, a un mínimo de costo, un máximo de rendimiento eficiente.
- El currículum tomará en cuenta las actuales características y necesidades de la sociedad, de

acuerdo con la nueva filosofía educativa del sistema. (Basada en el Artículo 2 de la Ley 11).

- Se promoverán los mecanismos necesarios para mantener una relación interdisciplinaria permanente, con los organismos e instituciones nacionales e internacionales, que permitan hacer efectivas todas las políticas y estrategias del sector educativo-físico en el país.

2.3. Objetivos de la Escuela de Educación Física.*(Propuesta)

2.3.1. Objetivos Generales:

Lograr que el egresado de la Escuela de Educación Física haya adquirido:

- Una formación científica, técnica, pedagógica y de cultura general dentro de la especialidad.
- Actitud profesional en el desarrollo de los aspectos éticos, sensibilidad social y disposición para mantenerse actualizado mediante la educación e investigación permanente.

* Ver Objetivos Generales vigentes en el Anexo Nº.25, que se modificaron en la Propuesta.

2.3.2. Objetivos Específicos.

- Formular las políticas en materia educativo-física en concordancia con el Ministerio de Educación y organismos y disposiciones internacionales que se refieren a la Educación Física.
- Elaborar y mantener actualizado el curriculum básico para la formación profesional.
- Desarrollar los programas que contemplan los aspectos físicos y psicopedagógicos para la formación del estudiante.
- Dar seguimiento sistemático tanto del personal docente y estudiantes como a los egresados.
- Promover acciones tendientes a fomentar una actividad profesional para el desarrollo de los aspectos científicos, ético, pedagógico y social.
- Observar el cumplimiento de los objetivos y metas de la Escuela para realizar los ajustes periódicos necesarios.

2.4. Funciones Generales de la Escuela.²⁹

- Programar, coordinar, administrar y evaluar los planes y programas de estudios de las carreras bajo su responsabilidad.
- Mantener con los Departamentos una estrecha coordinación para los efectos de la asignación de los docentes necesarios para el desarrollo de la carrera a su cargo.
- Mantener actualizados los expedientes y fichas académicas de los estudiantes de las carreras bajo su responsabilidad.
- Coordinar con los Departamentos respectivos la definición y desarrollo de los diferentes elementos de los programas de la carrera que a él corresponden.
- Mantener vínculos y relaciones de coordinación con Escuelas o Departamentos de la Facultad, así como de otras Facultades del país y del extranjero, que permitan el intercambio de experiencias y recursos para el adecuado desarrollo de su labor.
- Ofrecer a los estudiantes la información y

²⁹ Universidad de Panamá, Manual de Organización y Funciones; Organización Administrativa y Académica de la Facultad de Humanidades. (Panamá: Universidad, 1985), p.182.

orientación necesaria para su buen desempeño académico.

- Cualquier otra que le sea asignada por los órganos competentes.

3. ORGANIGRAMA GENERAL DE LA ESCUELA DE EDUCACION FISICA.
(Propuesta)

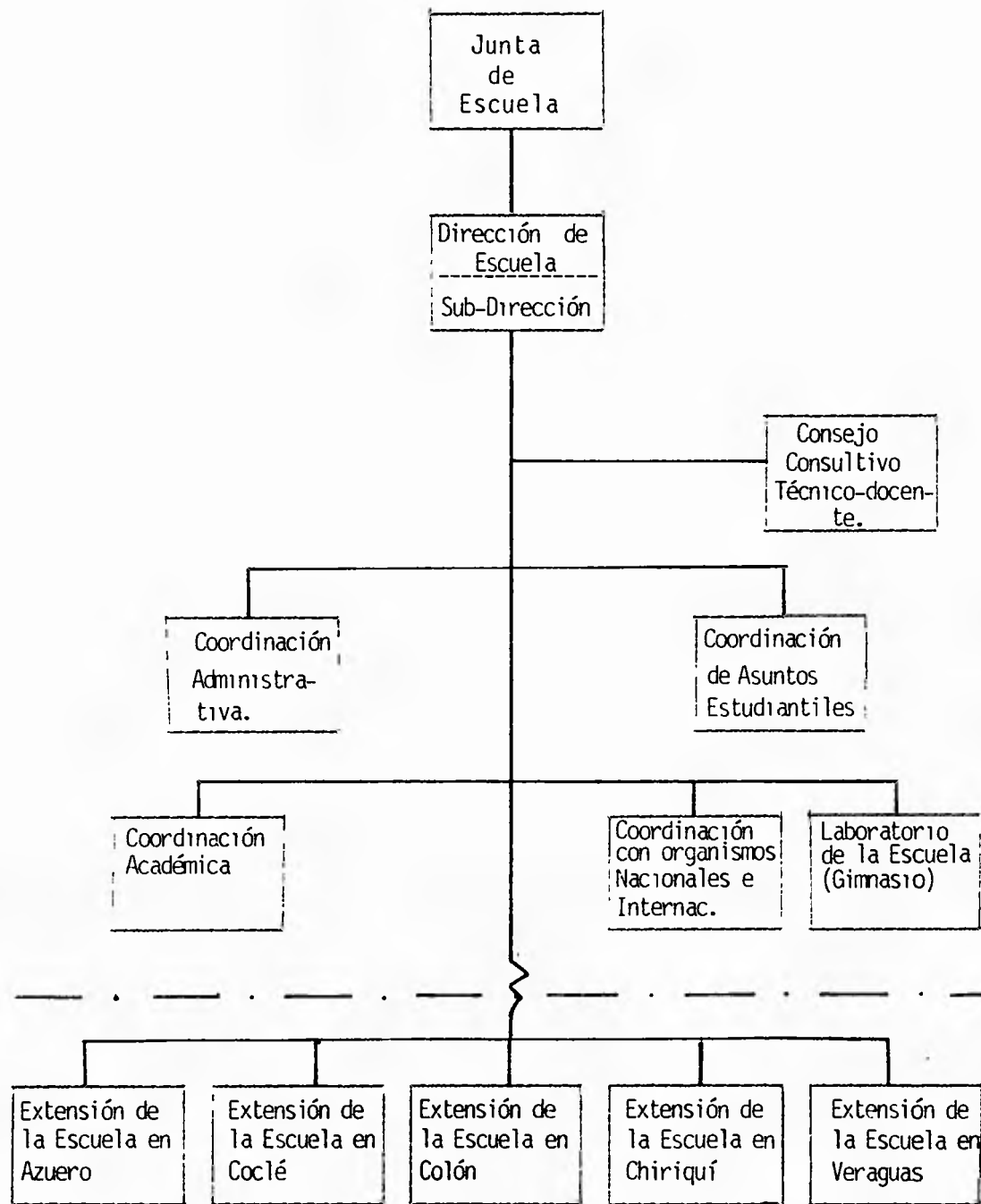
Todo diagnóstico administrativo trae consigo la necesidad de reproducirlo gráficamente en beneficio de una adecuada perspectiva institucional, con la circunstancia de que actualmente se cuenta con el organigrama como el medio más adecuado para ello.

La organización estructural de la Escuela se representa, pues, mediante un organigrama, es decir, una gráfica que simplifica la estructura formal de la institución, lo cual, permite tener una clara visión de la imagen de la institución en un período determinado.

La finalidad del organigrama es constituirse en un instrumento que facilite y dé las líneas de autoridad y coordinación por medio de las cuales deben desarrollar sus acciones en el resto de las unidades que se relacionan con la organización. Al resto de los funcionarios le permite conocer, en forma sencilla, su posición dentro de la estructura.

La estructura organizacional de la Escuela de Educación Física precisa, de acuerdo con sus necesidades

PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ESCUELA
DE EDUCACION FISICA



Fuente: Levantamiento del Organigrama de la Escuela, en base a la investigación realizada. Universidad de Panamá, 1988.

elementos que la componen, de niveles jerárquicos que definan el área de mando y sus relaciones. La organización de la Escuela está representada por unidades que administran la carrera y que se agrupan en dos áreas, el ámbito central o campus el cual está formado por los niveles directivo-político, de asesoría, auxiliar o de apoyo, y operativo: el ámbito regional, constituido por las Extensiones Regionales ubicadas en las diferentes provincias del país. Aquellas trabajan desconcentradamente dentro de los Centros Regionales de la Universidad.

3.1. Descripción de los niveles jerárquicos, Unidades Administrativas, objetivos y sus respectivas funciones.

3.1.1. Nivel Político y Directivo.

Es aquel que está establecido políticamente a través de una conformación jurídica que regula, señala y exige el cumplimiento de las políticas, estrategias, objetivos y leyes de la Escuela; además, ejerce la orientación y dirección de la misma.

Las unidades administrativas que representan el nivel político y directivo en la organización institucional lo forman la Junta de Escuela y la Dirección de la

Escuela de Educación Física.

JUNTA DE ESCUELA: Es el máximo organismo de la Escuela y está integrado por todos los docentes y asistentes de las especialidades que dicten cursos en la carrera, y por una representación estudiantil equivalente al 50% de los docentes de la Junta de Escuela.

OBJETIVO: Velar por el desarrollo y cumplimiento efectivo de los planes y programas de la(s) carrera(s); así como decidir sobre situaciones pertinentes a toda acción técnico-normativa, administrativa y académica de la Escuela.

FUNCIONES:

- Confeccionar y actualizar periódicamente los planes y programas de estudios de la(s) carrera(s), de manera que cumplan sus objetivos.
- Determinar el contenido de la(s) carrera(s) bajo su responsabilidad.
- Supervisar el cumplimiento de los programas anuales de las asignaturas.
- Atender la solicitud de convalidación de

créditos de estudiantes procedentes de otras escuelas.

- Aprobar la organización de horarios de clases de la carrera.
- Aprobar su reglamento interno y conocer sobre las faltas al mismo.

DIRECCION DE LA ESCUELA: Es la unidad que regula, señala y dirige la ejecución y cumplimiento de las políticas, estrategias, objetivos, leyes y reglamentos de la Escuela.

En ella se asigna al cargo de Director, quien ejerce la autoridad máxima y, en su ejercicio, da cumplimiento a las funciones adscritas a esta unidad. Existe además el cargo de Sub-director quien asiste y/o reemplaza al Director en sus funciones.

OBJETIVO: Administrar todas las acciones de la organización institucional, que coadyuven al desarrollo del currículum en la formación del estudiante.

FUNCIONES:

- Convocar y dirigir la Junta de Escuela.
- Dirigir la planificación, administración

y evaluación de los planes y programas de estudios de las carreras bajo su responsabilidad; y promover la participación de los docentes y estudiantes para el desarrollo y evaluación de los mismos.

- Coordinar con los Departamentos la asignación de los docentes necesarios en el desarrollo de la(s) carrera(s) pertinentes.
- Administrar en coordinación con las autoridades correspondientes los recursos humanos, financieros y físicos (materiales, equipos e instalaciones) de la Escuela, para su mejor uso y aprovechamiento.
- Coordinar con la Secretaría Administrativa de la Facultad, el proceso de matrícula y velar por el efectivo cumplimiento de las disposiciones vigentes.
- Promover el seguimiento del desempeño académico de los estudiantes, con la coordinación académica y de asuntos estudiantiles.
- Contribuir a mantener actualizados los expedientes y fichas de los estudiantes

de la carrera, en colaboración con los profesores consejeros.

- Llevar los registros y el control de la asistencia del personal docente que presta servicios a la carrera y presentar un informe mensual al Decano.
- Colaborar con el Decano de la Facultad en la elaboración de la organización docente y los horarios de las asignaturas.
- Nombrar el jurado encargado de evaluar los trabajos de graduación.
- Hacer las recomendaciones, al Decano, de los nombramientos de los estudiantes-ayudantes que requiera la administración de acuerdo a los requisitos pre-establecidos para tal efecto (índice).

3.1.2. Nivel Asesor.

Es el nivel que ejerce la orientación y/o asesoría en un campo específico a los diferentes niveles de la Escuela, para la consecución de los fines escritos a la entidad y a cada unidad

administrativa correspondiente.

En este nivel se ubica el Consejo Consultivo Técnico-Docente el cual contribuye activamente en el desarrollo de los programas y proyectos de la Escuela.

CONSEJO CONSULTIVO TECNICO DOCENTE: Está integrado por el Director de la Escuela, quien lo preside; los coordinadores académicos, administrativo y de asuntos estudiantiles y un representante estudiantil, ante el Consejo.

OBJETIVO: Actuar como organismos de asesoría y asistencia de la Escuela.

FUNCIONES:

- Dar asesoría al nivel político y directivo.
- Brindar asistencia técnico-docente a las diferentes unidades de la organización.
- Contribuir al mejoramiento de las condiciones de eficacia técnico-docente y administrativa de la organización.

Las funciones específicas y sus características deben indicarse en el reglamento interno de la Escuela.

3.1.3. Nivel Auxiliar de Apoyo.

Es aquel que opera como segmento o unidad auxiliar de la Escuela en la prestación de aquellos servicios indispensables para la buena marcha de los programas y actividades encomendadas a las unidades administrativas correspondientes en materia de administración y finanzas.

En este nivel se ubican las unidades administrativas que tienen la responsabilidad de considerar los asuntos de tipo normativo para su decisión. Posteriormente, deben ser llevados a la Junta de Escuela.

Las unidades administrativas que representan el nivel auxiliar de apoyo son: La Coordinación Administrativa y la Unidad de Coordinación de Asuntos Estudiantiles.*

COORDINACION ADMINISTRATIVA: Es la unidad administrativa encargada del personal

* Las coordinaciones estarán integradas por un (1) coordinador, tres (3) profesores y dos (2) estudiantes. Los coordinadores serán escogidos por la Junta de Escuela, se desempeñan por un año y pueden ser reelegidos.

administrativo, docente, estudiantil, de mantenimiento y aseo y del Laboratorio de la Escuela.

OBJETIVO: Llevar a cabo la gestión administrativa en apoyo a la Dirección de la Escuela.

FUNCIONES:

- Reglamentar la política de admisión de nuevos estudiantes.
- Llevar un control de la asistencia de profesores y personal administrativo e informar periódicamente de ello al Director y al Decano.
- Organizar la matrícula y mantener al día los expedientes de los estudiantes de su Departamento.
- Organizar los horarios de los profesores, alumnos y personal administrativo.
- Procurar un mantenimiento adecuado de la estructura física, del equipo especializado y del mobiliario de la Escuela y sus instalaciones.
- Establecer un horario y un servicio de consultoría, consejería y asesoramientos

de los profesores en beneficio de los estudiantes.

- Orientar a los profesores en gestiones administrativas.
- Mantener al día un fichero de trabajos de graduación con una descripción de los mismos.
- Reglamentar la cantidad de tesis que un profesor debe dirigir y número de horas que se han de reconocer por este trabajo.
- Supervisar las acciones de personal de mantenimiento y aseo.
- Administrar y organizar las actividades pedagógicas y deportivas que se desarrollan en el Laboratorio de clases de la Escuela (Gimnasio), así como del personal de Sub-administradores del mismo.

COORDINACION DE ASUNTOS ESTUDIANTILES:

Como unidad administrativa estará encargada de orientar y organizar a los estudiantes en el desarrollo de los aspectos sociales, deportivos, académicos, políticos y culturales; así como de coordinar sus acciones con la Dirección de

Asuntos Estudiantiles, y la Dirección de la Escuela.

OBJETIVOS: Promover tanto el desarrollo integral de los estudiantes como su participación en las actividades específicas de la Escuela y generalidades de la Universidad.

FUNCIONES:

- Orientar actividades de tipo cultural en las que participen principalmente los estudiantes, con el fin de estimular su interés académico y lograr un mayor acercamiento entre los miembros de la institución.
- Realizar asambleas generales con los estudiantes a fin de mantenerlos informados sobre cuestiones pertinentes de la Escuela; escuchar y tratar de resolver los problemas que les afecten.
- Estudiar los expedientes de los estudiantes con el fin de determinar sus dificultades y orientarlos a través de cada semestre.
- Crear comisiones estudiantiles las cuales se encargarán de llevar a cabo

actividades culturales, académicas y sociales.

- Establecer un horario semanal para recibir a los estudiantes que necesitan presentar o discutir problemas, que no puedan ser resueltos en las consejerías.
- Asesoramiento en el desarrollo de todas sus actividades.
- Mantener una comunicación permanente con la Dirección de Asuntos Estudiantiles, en lo que se refiere a la orientación para la Asociación de Estudiantes de la Escuela.
- Coordinar con la Dirección las actividades, tanto recreativas, como deportivas, en lo que se refiere a la selección y planificación de las mismas, y de los recursos disponibles para su ejecución.
- Coordinar con la Asociación de Estudiantes de la Escuela, las actividades relacionadas con la formación intelectual, cívica, moral, cultural y física de los estudiantes.
- Coordinar las actividades referentes a

la asignación de locales, asistencia y asesoría para los estudiantes; así como de información y orientación profesional y vocacional y de investigación por faltas cometidas por los estudiantes, cuando los solicite la autoridad competente.

3.1.4. Nivel Operativo.

Es el responsable de la supervisión y seguimiento de los aspectos operativos en la organización.

En este nivel se ubican las unidades administrativas encargadas de coordinar los asuntos técnicos-pedagógicos de la Escuela, bajo la responsabilidad y dependencia de la Dirección de la Escuela. Las unidades administrativas que conforman este nivel son la unidad de Coordinación Académica, la unidad de Relaciones con Organismos Nacionales e Internacionales y el Laboratorio de clases (Gimnasio de la Escuela).

COORDINACION ACADEMICA: Es la unidad administrativa encargada del aspecto académico de la Escuela de Educación

Física.

OBJETIVO: Lograr, mediante la orientación educativa, un adecuado rendimiento académico del estudiante y de la excelencia académica de los docentes.

FUNCIONES:

- Preparar los exámenes de admisión orales y escritos para los estudiantes de nuevo ingreso.
- Revisar periódicamente el Plan de Estudios y el contenido de los programas.
- Preparar en conjunto con otros departamentos, planes y programas para cursos especiales y/o seminarios.
- Estudiar los documentos de los aspirantes a cátedras y hacer las recomendaciones pertinentes al Director.
- Elaborar el anteproyecto de planes de estudio y programas para los cursos de post-grado.
- Organizar actividades académicas, investigaciones, conferencias, mesas redondas, simposia y otros en los cuales participen

los profesores de la Escuela, invitados especiales y estudiantes.

- Establecer disposiciones generales que unifiquen los criterios de los asesores en la orientación de los trabajos de graduación.
- Llevar a cabo intercambio de cátedras, programas y actividades académicas con otras universidades y manejar todo el el material para estudios de post-grado que sean útil tanto a estudiantes como a profesores.
- Crear un banco de temas de investigación que facilite la selección y/o asignación de los mismos a los graduandos.
- Recabar la información académica pertinente entre los estudiantes, a fin de adecuar los cursos y programas actuales a las necesidades docentes, de los estudiantes y del país.
- Velar por el rendimiento académico de los estudiantes y cooperar con los profesores en el desempeño de sus funciones.
- Atender y firmar la correspondencia de

la unidad a su cargo.

- Revisar diariamente el informe de asistencia del personal de la unidad.
- Presentar informes periódicos de las labores realizadas.
- Convalidar los créditos de la especialidad, provenientes de otras universidades y/o escuelas.
- Realizar otras tareas afines, según sea necesario.

COORDINACION CON ORGANISMOS NACIONALES E INTERNACIONALES: Como unidad administrativa estará encargada de establecer una coordinación directa con organismos nacionales e internacionales en cuanto a intercambios, actualización e integración en los aspectos generales de la Educación Física.

OBJETIVO: Establecer relaciones de intercambio técnico-pedagógico permanente, con organismos nacionales e internacionales, que permitan desarrollar la Educación Física en general.

FUNCIONES:

- Promover la interrelación con los organismos nacionales que en una u otra forma participan de las actividades recreativas, deportivas y académicas de la Escuela a nivel nacional.
- Promover la regulación de estas actividades con los organismos internacionales de manera tal, que se integren dichas actividades con la mayor participación de los mismos.
- Establecer una comunicación permanente con los organismos tanto nacionales como internacionales para intercambiar conocimientos actualizados en materia de Educación Física.

LABORATORIO DE CLASES DE LA ESCUELA (GIMNASIO): Es una estructura de carácter operativo, creada con el propósito de ofrecer a los estudiantes de la Escuela un área física para el cumplimiento del aspecto práctico de la carrera.

OBJETIVO: Brindar a los estudiantes de la Escuela la facilidad para el desarrollo

técnico-pedagógico y de laboratorio que complementen el proceso de enseñanza-aprendizaje de la Educación Física.

FUNCIONES:

- Servir como estructura física para el desarrollo de las clases prácticas de los estudiantes de la Escuela.
- Servir como laboratorio de clases prácticas.
- Ser de utilidad para el entrenamiento de los equipos de selección deportiva de la Universidad de Panamá, según la posibilidad del mismo.

LAS EXTENSIONES: Son unidades auxiliares que brindan la oportunidad a estudiantes de una sub-región o provincia, a recibir todos los servicios para estudiar una carrera.

OBJETIVOS:

- Brindar formación a nivel universitario, a aquella población ubicada en lugares y regiones apartadas del campus central.

- Implementar la carrera de acuerdo a los objetivos políticos y criterios de la Universidad y de la Escuela de Educación Física del Campus.
- Formar técnica y pedagógicamente al estudiante de pre-grado de esta especialidad.

FUNCIONES:

- Hacer cumplir los requisitos de ingreso a los estudiantes que desean incorporarse a la carrera.
- Coordinar con la Escuela de Educación Física del Campus Central, además de la Dirección del Centro Regional y de la Dirección General de los centros regionales, todo lo concerniente a los aspectos académico-administrativos que conlleva la carrera.
- Establecer una relación directa de enlace con la Escuela, por medio del coordinador de la extensión.
- Recomendar a la Escuela de Personal Docente que labora en la extensión.
- Brindar todas las facilidades de áreas, material y equipo necesario para la

implementación de la carrera.

3.2. Relaciones Funcionales Internas y Externas de la Escuela de Educación Física.

3.2.1. Relaciones Internas (Estructurales).

Las relaciones estructurales en la organización de la Escuela, proveen el mecanismo efectivo a través del cual fluyen las tareas, responsabilidades, autoridad, información y recursos; así como también procura los canales para distribuir, sintetizar y coordinar todas las actividades.

Esta relación interna vertical y horizontal se lleva a cabo con la Sub-dirección de la Escuela, con los organismos internos de la Coordinación, asesoría y consulta y con todas las unidades orgánicas que forman la institución.

3.2.2. Relaciones Externas:

- Nivel Nacional:

CON EL MINISTERIO DE EDUCACION,
coordina y/o asesora la planificación y
organización de las actividades

académicas, recreativas y deportivas que se llevan a cabo en los niveles pre-escolar, primario, secundario de las Escuelas tanto públicas como privadas y técnicas.

Coordinará los aspectos académicos, en lo que se refiere a los programas de Educación Física con la Dirección de Curriculum y de formación y capacitación del personal docente con la Dirección de Perfeccionamiento a educadores.

En el aspecto recreativo-deportivo tiene relación con la coordinación de deportes adscrita a la Dirección de Asuntos Estudiantiles en cuanto a los juegos interprimarios y con la supervisión de Educación Física de la Dirección de Educación Secundaria en lo que se refiere a los juegos internacionales.

CON EL INSTITUTO NACIONAL DE DEPORTES (INDE), la Escuela representada en la persona del Director tiene por ley participación en la Junta Consultiva de Coordinación en lo que se refiere al deporte post-escolar, formación de árbitros, cursos, clínicas y seminarios

técnicos y deportivos y de recreación y organización de competencias nacionales.

CON EL INSTITUTO DE FORMACION Y APROVECHAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS (IFARHU), tiene relación en lo referente a las becas y préstamos para los estudiantes; así como el estudio de la oferta y la demanda de los profesionales de la especialidad.

CON EL INSTITUTO PANAMEÑO DE HABILITACION ESPECIAL (IPHE), para la formación del personal encargado de la enseñanza especializada del estudiante minusválido; ya que la aplicación de la misma en este grupo humano requiere de una enseñanza orientada hacia la psicomotricidad, coordinación y desarrollo de destrezas y habilidades motoras. De igual forma dará orientación en la elaboración de los programas de Educación Física y en la organización de las competencias para estudiantes minusválidos.

CON EL COMITE OLIMPICO DE PANAMA (COP), tiene relación en lo que se refiere al estudio de los niveles de exigencias y

requisitos de su homólogo internacional (Comité Olímpico Internacional) para la participación de los atletas panameños en competencias nacionales e internacionales. Todo ello para unificar el criterio político y el criterio técnico de los especialistas en materia deportiva. Así mismo permite resaltar las actividades relacionadas con la importancia del olimpismo y de la celebración de la Educación Física en Panamá.

- A Nivel Internacional.

Con los organismos internacionales para mantener una relación de carácter académico y técnico-deportiva, para beneficio de docentes y estudiantes, por medio de asesorías, orientaciones e intercambios físico-culturales. Entre los diferentes organismos internacionales con que se puede establecer una relación, cabe mencionar: La Organización Mundial de la Salud (OMS-OPS) en lo que se refiere a la Educación Física como componente importante para el desarrollo de la salud integral de las poblaciones humanas.

Con el Fondo Internacional de las Naciones Unidas para la Niñez (UNICEF), en la participación y promoción de eventos deportivos para la obtención de fondos para la niñez pobre del mundo.

Con la Organización de los Estados Americanos (OEA), para la gestión de becas de estudios de especialización y/o post-grado, programas de educación continua, de patrocinio para la construcción y equipamiento de instalaciones deportivas y convenios educativos para el intercambio profesional.

Con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), para intercambiar asesorías, patrocinio de programas educativos y consecución de materiales y equipos. Así como la obtención de documentos generales que consolidan los principios de la Educación Física y del deporte en general.

Con la Federación Internacional de Educación Física (FIEF), para establecer relaciones de información sobre

manifiestos, acuerdos, publicaciones y otros que se refieran a la especialidad. Todas estas relaciones de la Escuela con organismos y/o instituciones, sean éstas internas o externas, nacionales o internacionales, se dan mediante una permanente comunicación en todas sus acepciones y con una metodología de trabajo de grupo en comisiones mixtas o interdisciplinarias.

CONCLUSIONES

1. CONCLUSIONES.

- 1.1. La Escuela de Educación Física de la Universidad de Panamá representa la aplicación empírica de la gestión administrativa, carente de una metodología consecuente con una estructuración sistemática que exige el adecuado planeamiento administrativo. Este debe sustentarse, primordialmente, en una perspectiva humanista, ya que los recursos constituyen el factor cardinal de toda entidad.
- 1.2. La estructura y funcionamiento de la Escuela de Educación Física no puede sustraerse del contexto socio-económico y educativo del Estado.
- 1.3. La calidad de la enseñanza depende, en gran medida, de la organización administrativa de la Escuela; ya que esta coadyuva a los logros educativos de la institución.
- 1.4. A su vez, el desarrollo de la institución está en correspondencia con la aplicación de una política administrativa, lograda a través de normas y procedimientos efectivos tendientes al logro de un orden institucional congruente y definido.
- 1.5. La ausencia de actitud profesional en la asignación de cargos directivos, otorgados más bien por razones personales o políticas, trae como

consecuencia graves deficiencias administrativas en la Universidad y por ende, en la Escuela de Educación Física.

- 1.6. La situación educativa de la Escuela se caracteriza por una oferta orientada únicamente hacia la enseñanza, lo cual no responde a los requerimientos del sistema en otros aspectos, constituyéndose en uno de los factores que intervienen en los problemas del desempleo.
- 1.7. La Escuela como organización educativa superior, esta llamada a prestar el servicio de la formación de Licenciados en Educación Física y detectar cómo se relaciona éste en el campo laboral, de acuerdo con las demandas de la sociedad.
- 1.8. La falta de personal especializado en el área científico-pedagógica repercute en la calidad del egresado; ello trae como consecuencia no sólo problemas internos, sino con otras unidades administrativas.
- 1.9. La ausencia de instrumentos y técnicas de apoyo global que auxilien en la orientación, operación y promoción del desarrollo institucional, se proyecta directamente en el cumplimiento de los objetivos educativos de la Escuela y, a su vez, en

el servicio que tiene encomendada la institución.

- 1.10. La ausencia de buenas relaciones en el desarrollo de los fundamentos mismos de la administración de la educación, no permite que las acciones prácticas encuentren el apoyo de una conveniente elaboración en términos de planamiento, instrumentación, ejecución y evaluación sistemática dentro y fuera de la organización.
- 1.11. La Escuela no cuenta con una reglamentación interna que ofrezca pautas en la vida institucional.
- 1.12. La falta de espacio físico es, entre otros, uno de los factores que limitan el crecimiento de la institución. La ubicación geográfica no es la mas indicada dada la multiplicidad de funciones que debe ofrecer: laboratorio de las clases prácticas de los estudiantes de la Escuela y área deportivo-recreativa para estudiantes, cuerpo docente-administrativo de la Universidad y personal de otras instituciones.
- 1.13. El estudiante de la Escuela no presenta una fisonomía físico-orgánico-psicológica que responda al rol pedagógico que debe desempeñar profesionalmente.

- 1.14. La Escuela no participa de manera activa en la solución de los problemas educativo-físicos nacionales del país.
- 1.15. A la Dirección de Asuntos Estudiantiles se le asignan funciones en el área deportivo-recreativa que competen, mas bien, a la Escuela de Educación Física, y que incluso, además de haber asumido la Administración del gimnasio, ha creado una Administración paralela a la Administración de la Escuela; cuya autoridad en la toma de decisiones desplaza la autoridad máxima en la organización de la misma.

RECOMENDACIONES

2. RECOMENDACIONES.

2.1. GENERALES.

- Es recomendable profundizar y diversificar los conocimientos científicos para la aplicación de los mismos en el proceso administrativo ya que esto permite canalizar adecuadamente la energía humana y los recursos materiales con economía de tiempo y esfuerzo. A la vez, ello reforzaría las buenas relaciones para la consecución de los objetivos propios de toda organización educativa.
- Conviene crear un perfil físico del hombre panameño, el cual, debe contemplarse dentro de la política de desarrollo del Estado, para el beneficio económico y social del país.
- Hay que divulgar, mediante estudios científicos, las necesidades reales del servicio de la Educación Física en cuanto a la importancia de la práctica de ésta en las escuelas, comunidades e instituciones especializadas en los diferentes niveles y modalidades.
- Es esencial elaborar una Ley Orgánica de Educación Física que regule el servicio profesional, ampliando así las oportunidades de

trabajo del egresado.

- Reestructurar el Departamento de Educación Física y deporte en el Ministerio de Educación, con objetivos inmediatos como: la formación del educador físico para el nivel primario y la divulgación y publicidad sobre la importancia y práctica de la Educación Física en el país.
- Los cargos directivos deben asignarse legalmente y establecerse los requisitos específicos de selección para la función directiva en la administración de la educación superior.
- Crear una Dirección de Deportes y Recreación Universitaria dependiente de la Rectoría y administrada, organizada y dirigida por profesores de Educación Física con especializaciones en organización deportiva y recreación, la cual, debe manejar todas las actividades a su cargo tanto en la Universidad como en representaciones internacionales.

2.2. ADMINISTRATIVAS:

- Aplicar la propuesta del manual de organización y funciones, como ensayo previo de su implantación.

- Implantar procedimientos específicos que agilicen la gestión administrativa, entre ellos: sistema de estadísticas, archivo, préstamo y consulta de libros, trámite interno de documentos oficiales, expediente de estudiantes y docentes y otros.
- Elaborar una reglamentación interna para el personal, que no sean contrarias a las disposiciones legales de la Universidad.
- Organizar Seminarios de Relaciones Humanas para todo el personal, enfocados hacia el estudio de la interpretación del comportamiento humano y sus relaciones sociolaborales.
- Mantener una consulta permanente con instituciones como el IFARHU, el Ministerio de Planificación, el Ministerio de Educación y la Universidad, para llevar a cabo estudios específicos de la oferta y demanda del Licenciado en Educación Física.
- Confeccionar un proyecto de estudio de la reubicación y ampliación de la estructura física, con la participación de un equipo interdisciplinario formado por diferentes especialistas.

- Adjudicar legalmente la Administración del Gimnasio a la Escuela de Educación Física.

2.3. ACADEMICAS:

- Formular un perfil de ingreso para el candidato, basado en la capacidad académica y físico-orgánico-psicológica que amerite la carrera.
- Darle al estudiante, además de instrucción, una formación que incluya, conjuntamente con las habilidades intelectuales, las estratégicas, cognoscitivas, destrezas motoras y actitudes sociales y morales; como factores básicos de la vida económica que influyen en la calidad del hombre que se forma.
- Hacer un estudio del curriculum para el beneficio del estudiante. Ello propiciará entre otros, la creación de carreras intermedias, la diversificación en la formación profesional y técnica y la oportunidad para continuar estudios de Postgrado.
- Capacitar y actualizar al personal en servicio de acuerdo con las necesidades propias de la carrera; y a los docentes para que ejerzan funciones directivas.

- La Escuela de Educación Física, dentro del contexto de la educación universitaria, está llamada a ser la rectora de esta disciplina pedagógica, dando apoyo, orientación y asesoría técnica, involucrándose en todos los aspectos relacionados con la Educación Física a nivel nacional e internacional.
- Crear el Departamento de Ciencias educativo-físicas y deportivas para el desarrollo de las funciones docentes, de investigación y de servicios de extensión.



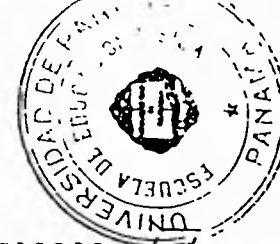
ANEXOS

UNIVERSIDAD DE PANAMA
FACULTAD DE HUMANIDADES

Primera Parte:

7.0 Número de hijos _____.

8.0 Participa usted de las actividades que se realizan en la escuela? cuáles?



- | | | | | | |
|------|---------------|--------------------------|------|------------|--------------------------|
| 8.01 | sociales | <input type="checkbox"/> | 8.03 | religiosas | <input type="checkbox"/> |
| 8.02 | estudiantiles | <input type="checkbox"/> | 8.04 | deportivas | <input type="checkbox"/> |

9.0 Con qué facilidades cuenta la Escuela de Educación Física?

- | | | |
|------|-------------------------|--------------------------|
| 9.01 | Asistencia médica | <input type="checkbox"/> |
| 9.02 | Cafetería | <input type="checkbox"/> |
| 9.03 | Estacionamiento | <input type="checkbox"/> |
| 9.04 | Buena ruta de buses | <input type="checkbox"/> |
| 9.05 | Comunicación telefónica | <input type="checkbox"/> |
| 9.06 | Biblioteca | <input type="checkbox"/> |
| 9.07 | Áreas recreativas | <input type="checkbox"/> |
| 9.08 | Becas | <input type="checkbox"/> |

10.0 Cómo considera que son las relaciones entre el personal docente y educando?

- | | | |
|-------|------------|--------------------------|
| 10.01 | Buenas | <input type="checkbox"/> |
| 10.02 | Aceptables | <input type="checkbox"/> |
| 10.03 | No se dan | <input type="checkbox"/> |

11.0 Participan los profesores en las actividades que realizan los estudiantes de la escuela?

- | | | |
|-------|---------|--------------------------|
| 11.01 | Siempre | <input type="checkbox"/> |
| 11.02 | a veces | <input type="checkbox"/> |
| 11.03 | nunca | <input type="checkbox"/> |

12.0 Trabaja usted?

- | | | |
|-------|----|--------------------------|
| 12.01 | Sí | <input type="checkbox"/> |
|-------|----|--------------------------|



12.02 No

☐

13.0. Si contestó que sí a la pregunta anterior, trabaja usted en la rama de la Educación Física?

13.01 Sí

☐

13.02 No

☐

14.0 Cómo es su trabajo?

14.01 Permanente

☐

14.02 eventual

☐

14.03 Diurno

☐

14.04 vespertino.

☐

14.05 Nocturno

☐

14.06 Tiempo parcial

☐

14.07 tiempo completo

☐

15.00 Cuántas horas diarias trabaja? _____ horas.

16.00 En qué sector económico trabaja?

16.01 Sector Industrial

☐

16.02 Sector comercial

☐

16.03 Sector agrícola

☐

16.04 Sector Servicio

☐

16.05 Sector Público

☐

17. Qué ingreso mensual tiene su familia, aproximadamente?

17.01 Menos de B/300.00

☐

17.02 B/.300.00 a 399.00

☐

17.03 B/.400.00 a 499.00

☐

17.04 B/.500.00 o más

☐

18. Cómo financia sus estudios?

18.01 Préstamo

☐



18.02 Beca ☐

18.03 Recursos propios ☐

18.04 Recursos familiares ☐

19.0 Cómo considera usted el costo semestral de la matrícula en relación con el estudio que realiza?

19.01 Bajo ☐

19.02 Alto ☐

19.03 Razonable ☐

20.0 Tiene la escuela una Asociación de Estudiantes?

20.01 Sí ☐

20.02 No ☐

20.03 No sabe ☐

21.0 Participa usted de los planes y actividades de esta organización estudiantil?

21.01 Sí ☐

21.02 No ☐

21.03 A veces ☐

22.0 Está de acuerdo con el procedimiento para elegir a los Directores de Escuela de las Facultades?

22.01 Sí ☐

22.02 No ☐

22.03 desconoce el procedimiento. ☐

23.0 Participa usted en algún partido político?

23.01 Sí ☐

23.02 No ☐



24.0 Qué religión profesa?

- 24.01 Católica ☐
- 24.02 Protestante ☐
- 24.03 Evangelista ☐
- 24.04 Budista ☐
- 24.05 Otra ☐

25.0 Qué consideración le merece a usted el presupuesto universitario?

- 25.01 Satisface las necesidades ☐
- 25.02 Debe incrementarse anualmente. ☐
- 25.03 No conoce la situación ☐

Tercera Parte:

26.0 Dónde hizo sus estudios primarios?

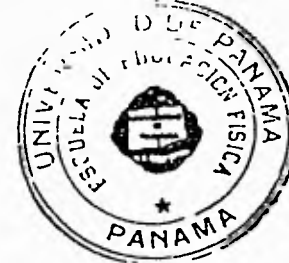
- 26.01 En la provincia de Panamá ☐
- 26.02 En otra provincia ☐

27.0 Qué título académico le permitió ingresar a la Escuela de Educación Física?

- 27.01 Maestro ☐
- 27.02 Bachiller en Ciencias ☐
- 27.03 Bachiller en Letras ☐

28.0 Qué otros requisitos se le exige a usted para ingresar a esta Escuela?

- 28.01 Examen médico ☐
- 28.02 Seminarios de Capacitación. ☐



- 28.03 Peso y Estatura ☐
- 28.04 Edad ☐
- 28.05 Examen psicológico ☐

29.0 Qué año académico cursa actualmente en la Escuela de Educación Física? _____ año.

30.0 En que turno está matriculado?

30.01 Diurno ☐

30.02 Nocturno ☐

31.0 Considera usted que el plan de estudio de la carrera está actualizado ?

31.01 Sí ☐

31.02 No ☐

32.0 Las horas asignadas a las materias que cursa en la escuela, son :

32.01 Suficientes ☐

32.02 Demasiadas en algunas materias ☐

32.03 Pocas en algunas materias ☐

33.0 Cómo considera usted la metodología utilizada por los profesores en la enseñanza (teórico-práctica)

33.01 Buena ☐

33.02 Regular ☐

33.03 Deficiente ☐

34.0 Qué recursos didácticos usan los profesores para impartir las clases?

34.01 Retroproyector (Filminas) ☐



- 34.02 Televisión (betamax) ☐
- 34.03 Proyector de transparencias ☐
- 34.04 Láminas ☐
- 34.05 Conferencia verbal ☐
- 34.06 Tablero ☐
- 35.0 Cómo considera usted la evaluación utilizada por los profesores?
- 35.01 Buena (Considera las áreas cognoscitivas, psicomotora y afectiva) ☐
- 35.02 Regular (pocas notas) ☐
- 35.03 Deficiente (arbitraria y/o personalista) ☐
- 36.0 Qué preparación profesional le da la Escuela?
- 36.01 Pedagogo (educador) ☐
- 36.02 Entrenador deportivo ☐
- 36.03 ambas cosas ☐
- 37.0 Conoce usted los objetivos de la Escuela?
- 37.01 Sí ☐
- 37.02 No ☐
- 38.0 Conoce usted la Organización Administrativa de la Escuela de Educación Física?
- 38.01 Sí ☐
- 38.02 No ☐
- 39.0 Sabe usted cuáles son los niveles jerárquicos de la estructura organizacional de la Escuela?
- 39.01 Sí ☐
- 39.02 No ☐



- 40.0 Conoce usted las funciones de las coordinaciones administrativas, académicas y de asuntos estudiantiles de la Escuela?
- 40.01 Sí ☐
- 40.02 No ☐
- 41.0 A su parecer, cómo debe ser la elección para el cargo de la Dirección de la Escuela de Educación Física?
- 41.01 Democrática (por votación) ☐
- 41.02 Por el Decano de la Facultad ☐
- 42.0 Cómo considera usted la calidad profesional del docente de la Escuela?
- 42.01 Buena ☐
- 42.02 Regular ☐
- 42.03 Deficiente ☐
- 43.0 Cómo es el servicio de secretaría que brinda la Escuela?
- 43.01 Eficiente ☐
- 43.02 Deficiente ☐
- 44.0 Qué opina usted de la asignación del espacio físico actual, tanto para las clases prácticas como teóricas?
- 44.01 Son suficientes ☐
- 44.02 Son insuficientes ☐
- 45.0 Cómo considera usted el proceso de matrícula
- 45.01 Complicado ☐ 45.02 Fácil ☐
- 45.03 Lento ☐ 45.04 Rápido ☐



46.0 Qué opinión le merece el procedimiento para la entrega de las notas semestrales (créditos)?

46.01 demorado ☐

46.02 ágil ☐

47.0 En qué tiempo se le da respuesta a los documentos que tramita en la secretaría de la Escuela?

47.01 En el tiempo de espera razonable ☐

47.02 Demorado ☐

47.03 No obtiene [~]respuesta ☐

ANEXO N°. 2
UNIVERSIDAD DE PANAMA
VICERRECTORIA DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
FACULTAD DE HUMANIDADES
ESCUELA DE EDUCACION FISICA



Cuestionario para recabar información sobre La Organización
y funcionamiento de la Escuela de Educación Física (Directivos).

ASPECTOS GENERALES.

- 1.Cuál, según su concepto, es la misión de La Escuela
de Educación Física? _____

2. Considera usted que esa misión se cumple? _____
Por qué? _____

3. El actual plan de estudio responde a las necesidades de
la carrera? _____; Por qué? _____

4. Con qué periodicidad se llevan a cabo trabajos de inves-
tigación y extensión, en la Escuela? _____

5. Existe algún estudio administrativo de la Escuela de Edu-
cación Física? _____; Cuando se hizo? _____

Quién lo hizo? _____
Dónde se ubica ? _____

6. Se han hecho recomendaciones para efectuar enmiendas a la reglamentación de la Escuela?

_____ ; Por qué _____

Cuáles? _____

PLANIFICACION

7. Plantea la Escuela políticas para la consecución de los objetivos educativos? _____ ; Cuáles son esas políticas? _____

Cómo se establecen? _____

8. La Escuela planifica su trabajo? _____ ;
Cómo lo hace? _____

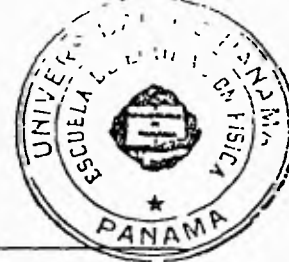
Quiénes participan en la elaboración del plan (adm+doc.)?

Existen planes escritos (solicitarlos).

9. Formula la Escuela un presupuesto? _____

Cómo lo hace? _____

quiénes participan? _____



Es cónsono con las necesidades de la Escuela?

ORGANIZACION

10. Según su criterio, es correcta la ubicación de la Escuela dentro de La Facultad de Humanidades? _____;

Explique? _____

11. Tiene la Escuela un Organigrama? _____;

Cuál es _____

12. Tiene la Escuela reglamentación interna? _____;

Cuáles? _____

13. La escuela lleva a cabo funciones que no le corresponden? _____; Cuáles? _____
- _____
- _____

14. Realizan otras instancias, funciones que debiera ejecutar la escuela? _____;

Cúales son esas funciones? _____

Qué unidades las realizan? _____



15. Existen otras funciones que debe realizar la Escuela y que actualmente no las realiza, ni la Escuela ni otra instancia? _____; Cuáles son esas funciones? _____.

- 16.Cuál es la función de la Escuela en el programa deportivo de la Universidad? _____

17. Cuáles son las funciones de las coordinaciones administrativas, académicas, y de Asuntos estudiantiles?

están escritas? _____; Dónde? _____

18. Le delega funciones el Decano? _____; Cuáles?

DIRECCION:

19. Considera que los Directores de Escuela tienen plena autoridad para tomar decisiones? _____;

Por qué? _____



20. Cuándo necesita consultar al Decano para tomar decisiones? _____

21. Cómo y con quién se coordinan, a lo interno, las actividades de la Escuela?

Con Quién

Cómo

22. Se coordinan programas con otras entidades administrativas de la Universidad u otros Organismos Internacionales, gubernamentales o privados?

Institución

Actividad

23. Se han beneficiado durante los últimos 2 años profesores o personal de la Escuela, de programas de capacitación? (número, área, años de estudio).

24. Cómo se supervisan las funciones del personal?



25. Mediante qué fórmula se motiva a los subalternos?

26. Qué mecanismos utiliza para comunicar su trabajo al Decano?

Mecanismo

En qué momento

27. Se comunica oportunamente al personal las disposiciones u órdenes del Decano u otra unidad administrativa superior? _____ Si la respuesta es negativa diga Por qué?

28. Qué medios utiliza para comunicarse con sus subalternos?

<u>Medios</u>		<u>Periodicidad</u>
- Notificación escrita	<input type="checkbox"/>	_____
- Juntas de Escuela	<input type="checkbox"/>	_____
- Tableros de boletines	<input type="checkbox"/>	_____
- Informe anual	<input type="checkbox"/>	_____
- Cartas y memoranda	<input type="checkbox"/>	_____
- Conversación	<input type="checkbox"/>	_____
- Otros	<input type="checkbox"/>	_____



RECURSOS HUMANOS Y FISICOS.

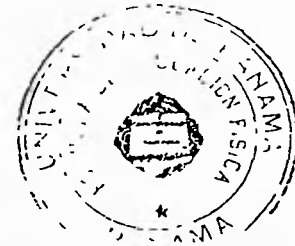
29. Qué aspectos o tareas de la administración de personal se realizan en la Escuela?

30. Cómo considera las relaciones del personal?

	<u>Buenas</u>	<u>regulares</u>	<u>deficientes</u>
- Entre los docentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Entre docentes y administrativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Entre docentes y estudiantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

31. Se lleva expediente del personal que labora en la Escuela? _____; Cómo? _____

32. Cómo se determinan las necesidades del material y equipo de la escuela?



CONTROL Y EVALUACION

33. Cómo se evalúa la ejecución del plan anual de la Escuela?

34. Con qué periodicidad se revisan los programas de las asignaturas?

Semestralmente ☐

Anualmente ☐

No se revisan ☐

35. Cuáles son las técnicas de control y seguimiento utilizadas en la Escuela?

36. Se llevan a cabo registros estadísticos para contar y medir resultados? _____; Por que?

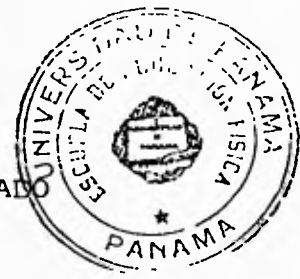
37. Se evalúa al personal docente? _____; Cómo?



38. Señale los problemas que a su juicio, limitan la eficiencia de la Escuela?

ANEXO N°. 3
UNIVERSIDAD DE PANAMA
VICERRECTORIA DE INVESTIGACION Y POST GRADO

FACULTAD DE HUMANIDADES
ESCUELA DE EDUCACION FISICA



Cuestionario para recabar informacion sobre la Organización
y Funcionamiento de la Escuela de Educación Física (Docentes).

ASPECTOS GENERALES

1. Según su concepto, cuál es la misión de la Escuela?

2. Considera usted que ésta misión se cumple? _____ ; Por qué?

3. El actual plan de estudios responde a las necesidades de la
carrera? _____

4. Participan los docentes en actividades de investigación
y extensión? _____ ; Con qué periodicidad?



5. Sugirió usted alguna recomendación para efectuar ~~enmen-~~das o modificaciones a la reglamentación, programas o plan de estudios de la Escuela? _____; cuáles? _____

Por qué?

PLANIFICACION

6. Considera usted que la Escuela tiene políticas establecidas para la consecución de los objetivos educativos? _____
Cuáles son esas políticas?

7. La Escuela planifica su trabajo? _____; Participa usted en esa planificación? _____; Cómo? _____

8. Formula la Escuela un presupuesto? _____; Cómo participan los Docentes? _____.

Es cónsono con las necesidades de la Escuela? _____



ORGANIZACION

9. Según su criterio, es correcta la ubicación de la Escuela dentro de la Facultad de Humanidades? _____; Explique?

10. Tiene la Escuela reglamentación interna? _____;Cuál (es)?

11. La Escuela lleva a cabo funciones que no le corresponden? _____; Cuáles?

12. Realizan otras instancias funciones que debiera ejecutar la Escuela? _____; Cuáles son esas funciones?

Qué unidades las realizan?



13. Conoce usted la función de la Escuela en los programas deportivos y recreativos de la Universidad? _____

Por qué?

14. Conoce cuáles son sus atribuciones y responsabilidades dentro de La Organización de la Escuela _____;

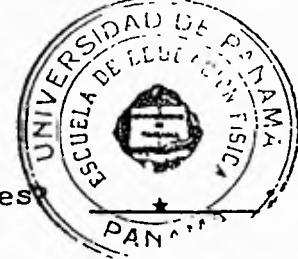
Describa las más relevantes?

DIRECCION

15. Considera que hay una adecuada delegación en el desarrollo de las tareas de la Escuela _____; A quién o

quienes se delega? _____

16. Considera que la autoridad del Director es respetada por los subalternos (doc).? _____; Por qué?



17. Consulta al Director para tomar decisiones

En qué momentos ?

18. Coordina la escuela sus actividades a lo interno?

Con quién

Cómo

19. Se coordinan actividades deportivas-recreativas o programas académicos con otras instancias de la Universidad, organismos internacionales, gubernamentales o privados?

Instancia

Actividad

20. Ha participado durante los últimos años de Seminarios de Capacitación, perfeccionamiento o actualización que haya programado la Escuela? _____; Cuál

(es) _____



21. Se ha beneficiado en los últimos años de algún programa de estudio a nivel internacional auspiciado por la Escuela o por otra institución_____ ; Cuál_____

Dónde se realizó_____

Quién lo auspicio_____

22. Cómo se supervisa su labor docente?

23. Es inducido a asumir compromisos (técnico-docente) con mayor eficiencia?_____ ; Explique?_____

24. Qué mecanismos utiliza para comunicar su trabajo a la Dirección de la Escuela?



En qué momento?

RECURSOS HUMANOS Y FISICOS

25. Qué aspectos o tareas de la Administración realiza usted en la Escuela?

De quién recibe apoyo?

26. En qué instancia tramita sus licencias o permisos?

27. Cómo considera las relaciones del personal?

	<u>Buenas</u>	<u>Regulares</u>	<u>Deficiente</u>
- Entre docentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Entre docentes y administrativos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Entre doc. y estudiantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Entre doc. y personal administrativo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



28. Presenta usted un inventario del material y equipo para determinar sus necesidades; _____ Cómo? _____

A quién _____ Con qué periodicidad? _____

29. Se le suministra este material y equipo, tanto para las clases prácticas como teóricas? _____

30. Considera que la distribución del espacio para las clases teórico-prácticas y de actividades administrativas del docente, es la más adecuada? _____; Por qué?

CONTROL Y EVALUACION

31. El programa de su asignatura ha sido revisado? _____; En qué momento?

Por quién?



32. Se utilizan algunas técnicas de control y seguimiento, en la Escuela, para evaluar al docente en su labor administrativa-docente? _____; Cuáles?

33. Lleva a cabo registros o estadísticas para contar y medir resultados? _____

34. Señale los tres problemas fundamentales que a su juicio limitan la eficiencia de la Escuela.

ANEXO Nº 4

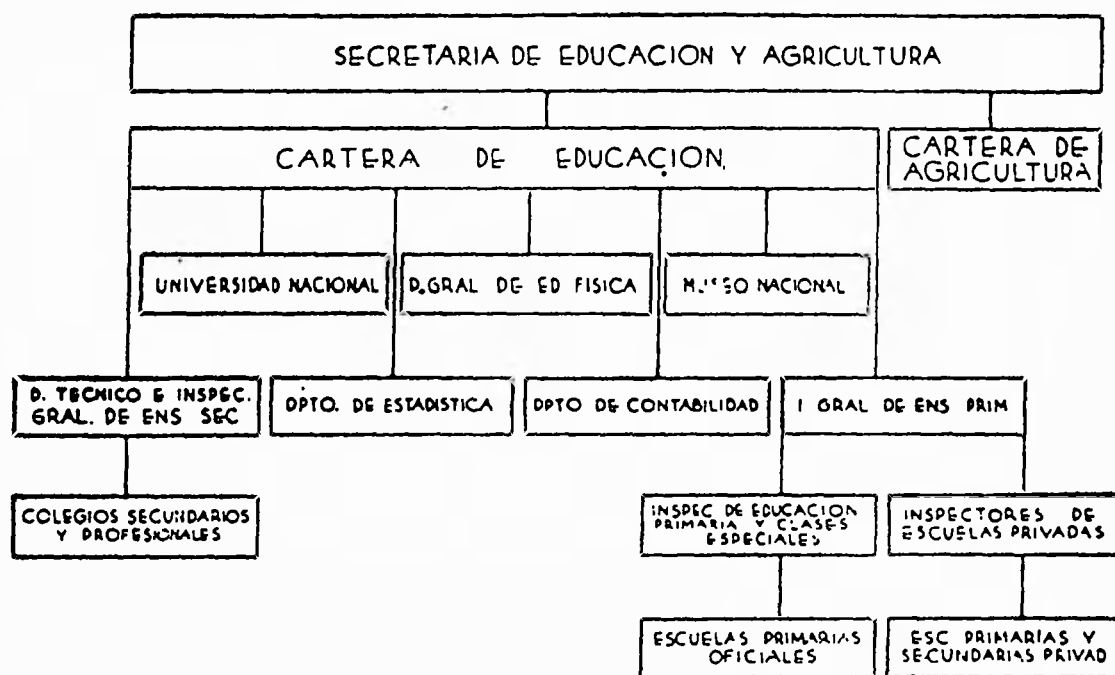
ESQUEMA DE OBSERVACION

(Proceso Administrativo)

Area de Administración de la Educación Superior		Nivel Institucional (Escuela de Educación Física)
Planificación	Diagnóstico	
	Programación	
O R G A N I Z A C I O N		
D I R E C C I O N		
Administración de Rec.Humanos	Administración del Personal	
	Población Estudiantil	
Administración de Recursos Financieros		
Administración de Recursos Físicos	Edificación	
	Equipamiento	
Administración Para el Curriculum		
C O O R D I N A C I O N		
C O M U N I C A C I O N		
Relaciones Endógenas y Exógenas		

Anexo N°. 5

DISTRIBUCION ADMINISTRATIVA DE LA SECRETARIA DE EDUCACION Y AGRICULTURA



Fuente: Revista Universitaria; N°.5, Noviembre, 1939.

que en la medida de las grandes universidades europeas y americanas. Resultados magníficos de largos siglos de luchas por la organización del saber y la cultura, tal vez miren con desdén el modesto esfuerzo que representan los cuatro años de vida que ella lleva vividos, pero quienes valiéndose del criterio de relatividad con que deben juzgarse las obras humanas contemplen su obra a la luz de las que pudieran llamarse las leyes de la perspectiva social, habrán de convenir en que, no obstante los reparos que puedan hacersele, ella ha comenzado pisando terreno firme, con elementos sólidos y posibilidades de desarrollo que determinan, a la larga, un mejoramiento integral efectivo de las características espirituales de nuestra nacionalidad.

Un examen general de la organización actual de la Universidad a través de sus planes y programas de estudio revelará que éstos, no obstante sus imperfecciones técnicas, son, mas que simples esquemas en los cuales se enumeran de articuladamente ciertas asignaturas de contenido vario, verdaderos índices del pensamiento primordial que queda expresado.

La Universidad está dividida en cuatro facultades:

1. Facultad de Humanidades;
2. Facultad de Derecho y Ciencias Políticas;
3. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas;
4. Facultad de Ciencias.

La anterior división, bien apreciada, es, desde luego un tanto convencional y carente, por lo tanto, de valor lógico y científico, pero no podría ser de otra manera, dado que nuestras condiciones sociales no son tan diferenciadas como para imponer en la división de las facultades compartimientos homogéneos por su objetividad y finalidad. En cada una de ellas se contemplan estudios que, acaso, podrían considerarse incluidos en cualquiera de las otras, y viceversa, a más de que intencionalmente, como se puede observar en los planes de cada facultad, se ha querido crear ciertas relaciones entre ellas que aseguren la

ANEXO Nº 6

frente al mundo de hoy y sus problemas; se ha querido, en fin, también, evitar, en lo posible, el espíritu de clase entre los alumnos por razón de que pertenezcan a determinadas facultades o secciones.

Con esta explicación presentamos ahora la organización de las diversas facultades de la Universidad:

FACULTAD DE HUMANIDADES 1940

La Facultad de Humanidades comprende los cursos correspondientes a la formación del profesorado nacional de la enseñanza secundaria así:

- a) Profesorado de Filosofía e Historia;
- b) Profesorado de Geografía e Historia;
- c) Profesorado de Lengua y Literatura Castellana;
- d) Profesorado de Lengua y Literatura Inglesas;
- e) Profesorado de Ciencias Naturales (Química y Física, Botánica y Zoología);
- f) Profesorado de Matemáticas y Física;
- g) Profesorado de Educación Física.

En esta facultad están incluidos también:

a) Un plan especial de tres años encaminado a la formación universitaria del personal de inspectores y directores de escuelas primarias, necesidad creciente de nuestra organización escolar, que la Universidad debe atender; y

b) Ciertos cursos avanzados en Filosofía, Física, Derecho y Ciencias Naturales, que, no estando incluidos en el carácter de obligatorios en los planes regulares para la formación del profesorado secundario se reconocen, sin embargo, en determinadas condiciones especiales por medio de certificados.

La facultad de Humanidades marca una etapa transitoria en la evolución del primer plan de estudios que se crea de acuerdo con el decreto ejecutivo Nº 20 de Mayo

Fuente: Revista Universidad. Números 18-19. (Abril-Mayo, 1940). Consideraciones generales del Dr. José Dolores Moscote, Decano general de la Universidad de Panamá.

PLAN DE ESTUDIOS DEL PROFESORADO
DE EDUCACION FISICA
1940

I AÑO

	Horas	Semestres
Educación Física Teórica.....	1	I II
Educación Física Práctica	5	I II
Anatomía humana	2	I II
Psicología	2	I II
Natación (hombres y mujeres) ..	1	I II
Atletismo (hombres y mujeres)..	2	I II
Danza (mujeres).....	1	I II

II AÑO

Educación Física Teórica ..	2	I II
Educación Física Práctica	5	I II
Anatomía Humana	1	I II
Fisiología aplicada	3	I II
Nutrición aplicada	1	I II
Pedagogía.....	2	I II
Redacción, Periodismo y Legislación aplicada a la Educación Física	1	I II
Primeros auxilios, Higiene y Masaje	3	I II
Natación (hombres y mujeres)....	1	I II
Atletismo (hombres y mujeres)..	1	I II
Danza (mujeres).....	1	I II

III AÑO

Práctica docente	3	I
Natación (hombres y mujeres)....	2	I
Atletismo (hombres y mujeres)....	2	I
Danza (mujeres).....	2	I
Tennis	2	I
Base-Ball	2	I
Fútbol	2	I
Defensa, Box, lucha, jiu-jit-su)..	2	I
Exposición	2	I
Práctica Ball	2	I

Fuente: Secretaría de Educación y Agricultura . Revista
Universidad de Panamá; Números 18 y 19. Abril-Mayo.
1940.



UNIVERSIDAD DE PANAMA
CIUDAD UNIVERSITARIA
DR. OCTAVIO MENDEZ PEREIRA
PLANTA FISICA

A. FACULTADES E INSTITUTOS

1. ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
2. ADMINISTRACION PUBLICA
3. AGRONOMIA
4. ARQUITECTURA
5. CIENCIAS NATURALES Y FARMACIA
6. COMUNICACION SOCIAL
7. DERECHO Y CIENCIAS POLITICAS (1)
8. ECONOMIA
9. FILOSOFIA, LETRAS Y EDUCACION (2)
10. MEDICINA
11. ODONTOLOGIA

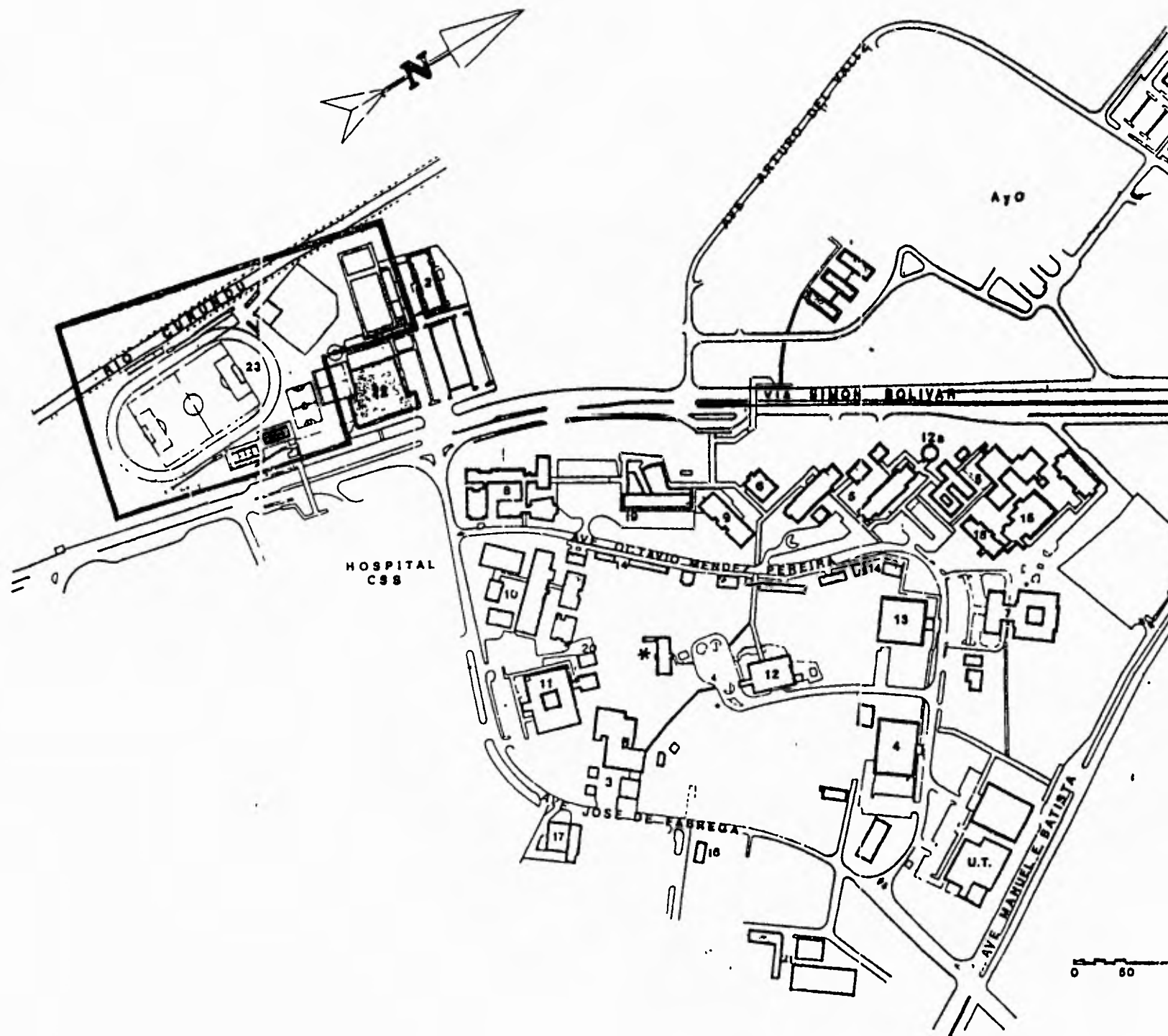
B. ADMINISTRACION, APOYO ACADEMICO Y ESTUDIANTEL

12. ADMINISTRACION CENTRAL
RECTORIA
VICE RECTORIA ACADEMICA
VICE RECTORIA ADMINISTRATIVA
VICE RECTORIA DE INVESTIGACION Y PUESTO (12), (13)
SECRETARIA GENERAL
DIRECCION GENERAL DE CENTROS REGIONALES
13. BIBLIOTECA INTERAMERICANA
SIMON BOLIVAR
14. FACILIDADES ESTUDIANTILES
(CAFETERIAS, FARMACIA, C.U. D.A.E.)
15. CENTRO DE COMPUTO
16. DEYA, CEPLIN
17. TV EDUCATIVA CANAL 11
18. CENTRO AUDIOVISUAL
19. BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
20. CLINICA DE SALUD
21. IMPRENTA UNIVERSITARIA
MANTENIMIENTO
22. GIMNASIO UNIVERSITARIO
23. INSTALACIONES DEPORTIVAS
(EN PROYECTO)

(1) INSTITUTO DE CRIMINOLOGIA

(2) ICASE

(3) INSTITUTO DE GEOCIENCIAS *



[illegible]

ACCION 2

Substanty

25

[illegible]

ANEXO Nº 11

CUADRO Nº 1

ESTUDIANTES DE LA ESCUELA DE EDUCACION FISICA DE LA UNIVERSIDAD
DE PANAMA, POR SEXO, EDAD, ESTADO CIVIL, NUMERO DE HIJOS Y DOMI-
CIIIO: Septiembre y Octubre de 1986.

(A)

TOTAL	SEXO		EDAD AÑOS				ESTADO CIVIL		
	Masculino	Femenino	19-23	24-28	29-33	34-38	Soltero(a)	Casado(a)	Divorciado(a).
116	82	33	31	66	17	1	83	29	3
100%	70.7	28.4	26.7	56.9	14.7	0.9	71.6	25.0	2.6

(B)

TOTAL	NUMERO DE HIJOS					DOMICILIO		
	1	2	3	6	Total	Actual	Cambio	de Domicilio
116	16	14	3	1	34	115		32
100%	13.8	12.1	2.6	0.9	29.3	99.1		27.6

ANEXO Nº. 12

CUADRO Nº 2

ESTUDIANTES DE LA ESCUELA DE EDUCACION FISICA DE LA UNIVERSIDAD
DE PANAMA, SEGUN SUS OPINIONES SOBRE LAS FACILIDADES DE SERVI-
CIOS QUE TIENE LA INSTITUCION: Septiembre y Octubre de 1986.

TOTAL	Asistencia Médica	Cafetería	Estacionamiento	Ruta de Buses	Comunicación Telefónica	Biblioteca	Areas Recreativas	Becas
116	7	22	58	89	59	6	57	2
100%	6.0	18.9	50.0	76.7	50.9	5.2	49.1	1.7

ANEXO Nº 13

CUADRO Nº 3

ESTUDIANTES DE LA ESCUELA DE EDUCACION FISICA DE LA UNIVERSIDAD
DE PANAMA, SEGUN OPINION SOBRE LA PARTICIPACION EN LAS ACTIVI-
DADES SOCIALES, ESTUDIANILES, DEPORTIVAS Y RELIGIOSAS: Sep-
tiembre y Octubre de 1986.

TOTAL	Actividades en que parti- pan los estudiantes.				Participación de Profesores en las actividades estudiantiles			Relaciones entre Docentes y Estudiantes		
	Soc.	Est.	Deport.	Relg.	A veces	Siempre	Nunca	Aceptable	Bueno	No se dan
116	34	44	100	18	86	5	24	70	35	10
100%	29.3	37.9	86.2	15.5	74.1	43	20.7	60.3	30.2	8.6

ANEXO Nº 14

CUADRO Nº 4

ESTUDIANTES DE LA ESCUELA DE EDUCACION FISICA DE LA UNIVERSIDAD DE
PANAMA, SEGUN ALGUNOS DATOS DE CARACTER LABORAL: Septiembre y
Octubre de 1986.

(A)

TOTAL	T r a b a j a			Rama de la Actividad		Naturaleza del Trabajo								
	SI	NO	No especi- ficado	Educación Física	Otro	Status			T u r n o			Dedicación		
						Perman.	Event.	Diur.	Vesp.	Noct.	No espec.	T.C.	T.P.	No espec.
116	70	45	1	21	49	43	27	25	5	7	33	41	27	2
100%	60.3	38.8	0.9	30.0	70.0	61.4	38.7	35.7	7.1	10.0	47.1	58.6	38.6	2.9

(B)

TOTAL	HORAS DE TRABAJO			S E C T O R L A B O R A L				
	Menos de 8 hras.	Más de 8 hras.	No espec.	Sector Público	Sector Comercial	Sector Servicio	Sector Industrial	Sector Agrícola
116	27	42	1	32	20	11	6	1
100%	38.6	69.8	1.4	45.7	28.6	15.7	8.6	1.4

ANEXO Nº 15

CUADRO Nº 5

ESTUDIANTES DE LA ESCUELA DE EDUCACION FISICA DE LA
UNIVERSIDAD DE PANAMA, SEGUN ALGUNOS DATOS ECONOMICOS:
Septiembre y Octubre de 1986.

TOTAL	MENSUAL FAMILIAR					FINANCIAMIENTO DE LOS ESTUDIOS (1)					OPINION SOBRE EL COSTO DE LA MATRICULA			
	Menos de B/.300.00	Hasta B/.399	Hasta B/.499	Más de B/.500	No. Esp.	Rec. Prop.	Rec. Fam.	Prést.	Beca	No. Esp.	Razonab.	Alto	Bajo	No. Esp.
116	55	25	15	12	9	67	36	4	0	1	100	10	5	1
100%	47.4	21.6	12.9	10.3	7.8	57.8	31.0	3.4	-	0.9	86.2	8.6	4.3	0.9

(1) El 0.9% de los estudiantes señala que financian sus estudios con préstamos y Recursos Familiares y el 6.0% que sus estudios los financian con Recursos propios y familiares.

ANEXO Nº 16

CUADRO Nº 6

ESTUDIANTES DE LA ESCUELA DE EDUCACION FISICA DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMA, SEGUN ASPECTOS POLITICO-CULTURALES:
Septiembre y Octubre de 1986.

(A)

TOTAL	Tiene la Escuela Asociación Estudiantil				Participación de los Planes y actividades estudiantiles				Tiene filiación política		
	SI	NO	Se Desc.	No. Espec.	SI	NO	A Veces	No. Espec.	SI	NO	No. Espec.
116	110	-	5	1	37	39	34	6	5	105	6
100%	94.8	-	4.3	0.9	31.9	33.6	29.3	5.2	4.3	90.5	5.2

(B)

TOTAL	Religión que profesa			Esta de acuerdo con el procedimiento para elegir Director de la Escuela				Opinión sobre el Presupuesto Universitario			
	Catól.	Otras	No Espec.	SI	NO	Se desconoce	No especificada	Debe incrementarse	Se ajusta a las nec.de la Inst.	Desconoce el Tema.	No Espec.
116	96	14	6	21	33	56	6	64	4	44	4
100%	82.8	12.1	5.2	18.1	28.4	48.3	5.2	55.2	3.4	38.0	3.4

ANEXO Nº 17

ACUERDO Nº 7

ESTUDIANTES DE LA ESCUELA DE EDUCACION FISICA DE LA
UNIVERSIDAD DE PANAMA, SEGUN FORMACION ACADEMICA:
Septiembre y Octubre de 1986.

TOTAL	Lugar en que realizó Estudios Primarios			F O R M A C I O N A C A D E M I C A				
	Provincia Panamá	Otras Provincias	No Espec.	Bachiller Ciencias	Bachiller Letras	Bachiller Comercio (2)	Maestro	No Espec.
116	66	49	1	72	26	4	11	3
100%	56.9	42.2	0.9	62.1	22.4	3.4	9.5	2.6

(2) Cuatro estudiantes agregaron a la encuesta el Bachiller en Comercio, el cual se obvió por no ser reglamentario.

ANEXO Nº 18

CUADRO Nº 8

ESTUDIANTES DE LA ESCUELA DE EDUCACION FISICA DE LA
UNIVERSIDAD DE PANAMA, SEGUN DATOS ACADEMICOS: Sep-
tiembre y Octubre de 1986.

(A)

TOTAL	Requisitos de Ingreso				Año que cursa en la Escuela de Educación				
	Certificado Médico	No Espec.	Seminario de Capac.	No Espec.	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	No Espec.
116	97	19	95	21	2	25	29	56	4
100%	83.6	16.4	81.9	18.1	1.7	21.6	25.0	48.3	3.4

(B)

TOTAL	Turno en que Estudia		Opinión sobre el Plan de Estudios de la Carrera de Educación Física		
	Diurno	Nocturno	Esta Actualizado	No está actualizado (3)	No Especificado
116	42	74	42	69	5
100%	36.2	63.8	36.2	59.5	4.3

(3) Incluye 43 estudiantes (76.8%) de los estudiantes que cursan el IV año de la carrera.

ANEXO Nº 19

CUADRO Nº 9

ESTUDIANTES DE LA ESCUELA DE EDUCACION FISICA DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMA, SEGUN OPINIONES SOBRE LAS HORAS ASIGNADAS A LAS MATERIAS, METODOLOGIA, EVALUACION Y RECURSOS DIDACTIVOS UTILIZADOS POR LOS PROFESORES: Septiembre y Octubre de 1986.

(A)

TOTAL	Horas asignadas a las Materias				Metodología utilizada por los Profesores			
	Suficientes	Demasiados	Pocos	No Espec.	Buena	Regular	Deficiente	No Especificada
116	60	47	7	2	39	64	12	1
100%	51.7	40.5	6.0	1.7	33.6	55.2	10.3	0.9

(B)

TOTAL	Evaluación utilizada por los Profesores				Recursos didácticos utilizados por los Profesores				
	Buena	Regular	Deficiente	No. Espec.	Retro-Proyector	Televisión (Betamax)	Láminas	Conf. Verbal	Tablero
116	44	45	26	1	20	55	16	87	90
100%	37.9	38.8	22.4	0.9	17.2	47.4	13.8	75.0	77.6

ANEXO Nº 20

CUADRO Nº 10

ESTUDIANTES DE LA ESCUELA DE EDUCACION FISICA
DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMA, SEGUN OPINIONES
SOBRE LA PREPARACION PROFESIONAL QUE RECIBEN:
Septiembre y Octubre de 1986.

T O T A L	Preparación Profesional que ofrece la Escuela			
	Pedagogos	Entrenadores	Ambos	No Especificada
116	41	10	59	6
100%	35.3	8.6	50.9	5.2

ANEXO Nº 21

CUADRO Nº 11

ESTUDIANTES DE LA ESCUELA DE EDUCACION FISICA DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMA, SEGUN
OPINIONES SOBRE EL CONOCIMIENTO QUE TIENE EL ESTUDIANTE DE LOS OBJETIVOS INSTITU-
CIONALES, ORGANIZACION, NIVELES JERARQUICOS Y FUNCIONES DE LAS COORDINACIONES DE
LA ESCUELA, ELECCION DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA Y CALIDAD PROFESIONAL DEL DOCENTE:
Septiembre y Octubre de 1986.

(A)

TOTAL	Conoc. del Est. sobre los Obje- tivos institucionales.			Conoc. que tiene el Est. de la Organizac.			De los niveles jerárquicos			De las funciones de las Coordinac.		
	SI se conoce	NO se conoce	No Espec.	SI	NO	No Espec.	SI	NO	No Espec.	SI	NO	No Espec.
116	41	73	2	37	76	3	39	76	1	26	89	1
100%	35.4	62.9	1.7	31.9	65.5	2.6	33.6	65.5	0.86	22.4	76.7	0.86

(B)

TOTAL	Cómo debe ser la Elección del Director			Consideración del Estudiante sobre la calidad Profesional del Docente.			
	Democrática	Por el Decano	No Especific.	Buena	Regular	Deficiente	No Especific.
116	109	4	3	70	44	1	1
100%	94.0	3.4	2.6	60.3	37.9	0.86	0.86

ANEXO Nº 22

CUADRO Nº 12

ESTUDIANTES DE LA ESCUELA DE EDUCACION FISICA DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMA, SEGUN OPINION SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE SECRETARIA EN LA ESCUELA, PROCESO DE MATRICULA, ENTREGA DE NOTAS SEMESTRALES, TIEMPO QUE DURA EL TRAMITE DE DOCUMENTOS Y ASIGNACION DEL ESPACIO FISICO ACTUAL DE LA INSTITUCION: Septiembre y Octubre de 1986.

(A)

TOTAL	Opinión del estudiante sobre la calidad del servic.de Secretaría			Sobre el Proceso de Matrícula				Sobre la entrega de las notas semestrales.		
	Eficiente	Deficiente	No Especf.	Complicado	Fácil	Rápido	Lento	Demorado	Agil	No Especf.
116	15	63	2	62	8	9	58	109	2	5
100%	44.0	54.3	1.7	53.4	6.9	7.8	50.0	94.0	1.7	4.3

(B)

	Sobre el tiempo que dura el trámite de Documentos			Sobre la asignación del espacio físic.actual de la Esc.		
	Razonable	Demorado	Reciben respuesta No Especf.	Suficiente	Insuficiente	No Especificado
116	40	58	18	31	84	1
100%	34.5	50.0	15.5	26.7	72.4	0.86

1945

ANEXO Nº 23

GRADO DE PROFESOR DE SEGUNDA ENSEÑANZA EN EDUCACION FISICA

PRIMER AÑO

Número de la Asignatura	ASIGNATURA	Primer Semestre	Segundo Semestre	Créditos Semestrales
Inglés 100ah	Inglés Elemental	3	3	6
Historia 100ab	Chilense	3	3	6
Español 110ab	Lengua y Literatura Españolas	3	3	6
Música 100ah	Orientación Musical	3	3	6
Ed. Física 100ab	Educación Física Teórica	2	2	4
Ed. Física 110ab	Educación Física Práctica	3	3	6
		19 hrs	19 hrs	32

SEGUNDO AÑO

Número de la Asignatura	ASIGNATURA	Primer Semestre	Segundo Semestre	Créditos Semestrales
Ed. Física 200ab	Educación Física Teórica	2	2	4
Ed. Física 210ab	Educación Física Práctica	3	3	6
Zoología 200ab	Fisiología General	2	2	4
Ed. Física 210ab	Natación (hombres y mujeres)	1	1	2
Ed. Física 220ab	Atletismo (hombres y mujeres)	2	2	4
Inglés 200ab	Inglés Intermedio	3	3	6
Ed. Física 230ab	Danza (mujeres)	1	1	2
		16 hrs	16 hrs	26

TERCER AÑO

Número de la Asignatura	ASIGNATURA	Primer Semestre	Segundo Semestre	Créditos Semestrales
Ed. Física 300ab	Danza (mujeres)	1	1	2
	Natación (hombres y mujeres)	1	1	2
Ed. Física 320ab	Atletismo (hombres y mujeres)	2	2	4
Zoología 200ab	Anatomía Humana	1	1	2
Ed. Física 300ab	Nutrición Aplicada	1	1	2
Zoología 311ab	Fisiología e Higiene	3	3	6
Educación 320a	Psicología Educativa	3	3	6
Educación 340b	Psicología de la Adolescencia	—	3	3
Ed. Física 440b	Tennis	—	2	2
Ed. Física 470ab	Marchas, Aéreos, Juegos	2	2	4
Ed. Física 410a	Base-Ball	2	—	2
		16 hrs	19 hrs	28

— 25 —

CUARTO AÑO

Número de la Asignatura	ASIGNATURA	Primer Semestre	Segundo Semestre	Créditos Semestrales
Ed. Física 400ab	Primeros Auxilios, Higiene, Masaje	2	2	4
Ed. Física 420ab	Atletismo (hombres y mujeres)	1	2	3
Ed. Física 430ab	Natación (hombres y mujeres)	1	2	3
Ed. Física 440ab	Danza (mujeres)	1	2	3
Ed. Física 450ab	Fútbol	—	2	2
Ed. Física 465b	Defensa (Ucrania)	2	—	2
Educación 460a	Metodología Especial y Práctica Docente	3	—	3
Ed. Física 490ab	Redacción Periodística y Legislación aplicada a la Educación Física	2	—	2
Educación 410b	Historia de la Pedagogía	—	2	2
Educación 420b	Filosofía de la Educación	—	3	3
Educación 440a	Metodología General	3	—	3
		16 hrs	16 hrs	28

— 26 —

Fuente: Universidad Interamericana. Facultad de Filosofía, Letras y Educación. Boletín Informativo: 1945, Imprenta Nacional.

Proyecto del Diputado Flores para dotar a la Universidad de instalaciones deportivas

Panamá, 20 de noviembre de 1967.

Honorable Diputado don
Saturnino Flores
Asamblea Nacional
E.S.D.

Honorable Diputados:

En la sesión ordinaria de la Asamblea Nacional del martes 14 de los corrientes tuvimos la grata satisfacción de oír la presentación hecha por Ud. de un proyecto de ley que asigna en el próximo presupuesto de la Nación la suma de B/ 200,000 para la construcción del Gimnasio e instalaciones adyacentes de la Escuela de Educación Física de la Universidad de Panamá. Por mi intermedio, el personal docente y educando de la mencionada Escuela quiere expresar a Ud. su más sincero y profundo reconocimiento por su patriótica preocupación en la solución de un viejo anhelo y una necesidad largamente sentida.

La Escuela de Educación Física, Honorable Diputado, cumple con la misión de formar el profesorado de esta especialidad a nivel universitario. Con escasos recursos y en ambiente difícil, a veces hostil, lucha por imponer los principios morales, biopedagógicos, técnicos y sociales que informan esta rama de la educación. Careciendo de local adecuado, careciendo de campos deportivos, de laboratorios de investigación, biblioteca especializada, etc., en constante vida nómada que perjudica la integración de sus planes y programas de estudios, imparte a través de sus distintas cátedras la enseñanza que sus medios le permiten en cumplimiento de su misión. En estas condiciones ha superado con largueza el cuarto de siglo de existencia y su trayectoria señala un camino de constante superación en lo técnico, en lo científico y en lo pedagógico, aunque no en lo material. Desde su creación hasta nuestros días se ha producido un proceso en que paulatinamente se han ido agregando en los planes de estudios y en el personal docente, elementos que la consagran como entidad de avanzada en su género. Pero, los planes de

estudios, la capacidad profesional de sus catedráticos no constituyen el todo en una Escuela de esta categoría. Paralelamente es necesario, para que esos planes llenen totalmente su finalidad, y esos profesores profundicen su labor, que se les proporcionen los elementos materiales que sirvan de base en la realización entre lo docente y lo material que es indispensable y constituye la base del éxito en la formación de nuestro profesional especializado.

Es así que pese a nuestros esfuerzos no se ha logrado dar olmo a la aspiración básica que venimos sustentando desde hace largo tiempo: contar con un local propio con el mínimo de facilidades en que podamos abordar la formación de profesores de educación física y otros técnicos afines (monitores, instructores y entrenadores deportivos, masajistas, kinesiólogos, etc.) idóneos que nuestra niñez y juventud y el momento deportivo que vive nuestro país requieren cada día con mayor urgencia.

Con el proyecto de ley que con clara visión y elevado espíritu ciudadano acaba de presentar Ud. a la Asamblea Na-

cional, se abren nuevos horizontes de esperanzas para nuestra Escuela. Quiera Dios que en el seno de esa augusta corporación encuentre sabia acogida esta justa aspiración. Lo exige el constante aumento del número de alumnos que, con amplio optimismo en su porvenir, llega hasta nuestras aulas. Y lo necesita más que todo el afán, el deseo, el deber de hacer de cada profesor de educación física, de cada téc-

nico, un profesional apto; en posesión de las ideas, de las técnicas, de los conocimientos científicos básicos que han de orientar y formar en la masa infantil y juvenil, una mejor comprensión y una conciencia también más cabal de lo que la educación física, incluidos el deporte y la recreación, significa como factor primordial en el mejoramiento del potencial humano de nuestro pueblo.

Al reiterar a Ud., Honorable

Diputado, nuestras más expresivas gracias por la presentación del mencionado proyecto de ley y por el interés que estamos seguros sentirá Ud. en su aprobación, sirve para reafirmar las protestas de nuestro alta consideración y aprecio,

OSCAR REINOLLA GOMEZ
Director de la Escuela de
Educación Física de la
Universidad de Panamá

c. **LICENCIATURA EN EDUCACION FISICA**

1. **Generalidades:**

Esta carrera prepara al profesional para atender primordialmente la docencia en el nivel de la Enseñanza Media. Además, su formación integral le ofrece perspectivas de especialización en áreas pedagógicas, técnicas y administrativas de los otros niveles del sistema escolar y en los diferentes canales de la actividad educativo-física, deportiva y recreativa del ámbito extra-escolar.

Técnica del Trabajo de Investigación

Curso avanzado que capacita al estudiante para la investigación científica utilizando métodos modernos. Tiene como finalidad preparar al estudiante para la elaboración de su tesis de graduación. Se estudia la investigación como ejercicio intelectual de duda y comprobación metódica.

Trabajo de Graduación

Seminario que tiene como fin

prestarle apoyo y guía al estudiante durante la preparación del trabajo de graduación. El tema escogido debe ser un aporte original, si no en su totalidad, sí bajo el ángulo que se enfoque. Ha de tratar asuntos bibliotecológicos de interés para los bibliotecarios panameños, redactada con el estilo y la ortografía que se espera de un estudiante universitario.

2. **Objetivos Generales:**

Formar un Profesional capaz de:

2.1 Desarrollar y mantener un nivel eficiente de condición física a través de vigorizantes actividades orientadas dentro de las técnicas básicas del movimiento y específicas del deporte.

2.2 Atender debidamente a lo ético, que posea aptitud profesional y física, sensibilidad social, de formación científica, dominio pedagógico y didáctico, y con disposición para el perfeccionamiento continuo.

3. **Requisitos de Ingreso**

- Diploma de Bachiller en Ciencia, Letras o Maestro.
- Aprobar todas las asignaturas del Plan de Estudio.
- Presentar un trabajo de graduación.

4. **Requisitos para la obtención del grado de Licenciado en Filosofía y Letras con Especialización en Educación Física:**

5. **Campo Ocupacional:**

Básicamente, este profesional se desempeña en el medio de la educación. Sin embargo, su preparación cultural científica, técnica y pedagógica le ofrecen oportunidades de ocupación en los otros niveles de enseñanza, en el campo deportivo, recreativo, extracurricular y aún en el de la rehabilitación física.

6. **Plan de Estudio:**

Duración: 10 semestres.

Régimen: Diurno y Nocturno.

Número de Créditos: 155

Para el Profesorado se requieren 33 créditos adicionales.



PLAN DE ESTUDIOS DEL PROFESORADO
DE EDUCACION FISICA
1940

I AÑO

	Horas	Semestres
Educacion Fisica Teórica . . .	1	I II
Educación Fisica Práctica . . .	5	I II
Anatomía humana . . .	2	I II
Psicología . . .	2	I II
Natación (hombres y mujeres)	1	I II
Atletismo (hombres y mujeres) .	2	I II
Danza (mujeres)	1	I II

II AÑO

Educacion Fisica Teórica . . .	2	I II
Educación Fisica Práctica . . .	5	I II
Anatomía Humana	1	I II
Fisiología aplicada	3	I II
Nutrición aplicada	1	I II
Pedagogía	2	I II
Reducción, Periodismo y Legislación aplicada a la Educación Física	1	I II
Primeros auxilios Higiene y Masaje	3	I II
Natación (hombres y mujeres)	1	I II
Atletismo (hombres y mujeres) .	1	I II
Danza (mujeres)	1	I II

III AÑO

Práctica docente	3	I
Natación (hombres y mujeres) . .	2	I
Atletismo (hombres y mujeres) . .	2	I
Danza (mujeres)	2	I
Tennis	2	I
Base-Ball	2	I
Fútbol	2	I
Box, lucha, jiu-jit-su)	2	I
Base-Ball	2	I

fuente: Secretaría de Educación y Agricultura . Revista
Universidad de Panamá; Números 18 y 19. Abril-Mayo.
1940.

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y EDUCACION

EDUCACION FISICA

Reglamento Interno de la Facultad

- ARTICULO 1.- El Departamento es la unidad básica de investigación y post-gradua, docencia, extensión y difusión, y agrupa a los profesores y estudiantes por actividades y disciplinas afines. El máximo organismo de gobierno del Departamento es la Junta Departamental.
- ARTICULO 2.- El Departamento está constituido por los profesores permanentes y temporales de tiempo completo, parcial, asistentes, por el personal auxiliar y por los estudiantes que cursan asignaturas de especialización.
- ARTICULO 3.- El máximo organismo de gobierno del Departamento lo constituye la Junta Departamental.
- ARTICULO 4.- La Junta Departamental estará constituida por todos los profesores del Departamento, por un representante de los asistentes y un representante estudiantil por cada cuatro (4) profesores, elegidos en votación por los estudiantes del Departamento respectivo de acuerdo con los procedimientos que ellos establezcan. Los representantes estudiantiles tendrán derecho a voz y voto en las reuniones departamentales y deberán cumplir con algunos requisitos mínimos establecidos de común acuerdo por los miembros del Departamento. Durarán en sus cargos un año y podrán ser reelegidos.
- ARTICULO 5.- Cada Departamento estará presidido por un Director escogido por el Decano, de acuerdo con lo que establece el Estatuto de la Universidad en su ARTICULO 73. El Director presidirá la Junta Departamental. Durará en sus funciones 3 años según lo establecido en el ARTICULO 77 del mismo Estatuto. El Director del Departamento deberá ser un profesor regular, agregado o titular de tiempo completo. Salvo en aquellos casos que no asistan éstos.

- ARTICULO 7.- La Junta Departamental efectuará una reunión ordinaria por mes, en el día y hora que resulten más conveniente a sus miembros. El Director y los coordinadores o un grupo mínimo de 10 miembros podrán solicitar por escrito la celebración de una reunión extraordinaria.
- ARTICULO 8.- En la primera citación el quórum estará constituido por la mitad más 1 del total de los miembros del Departamento. Después de la primera citación, el quórum lo formará 1/3 (un tercio) de los miembros del Departamento.
- ARTICULO 9.- Las sesiones del Departamento serán presididas por el Director. En su ausencia lo hará el Sub-Director o el coordinador. En estas sesiones tomará notas de la reunión uno de los asistentes o la secretaria del Departamento.

II. ORGANISMO

- ARTICULO 10.- El Departamento estará a cargo de un Director y Sub-Director, de tres coordinadores: Académico, Administrativo y de Asuntos Estudiantiles.
El Director y los tres coordinadores constituirán el Consejo de Dirección.
- ARTICULO 11.- Cada coordinación estará integrada por un coordinador, tres profesores y dos estudiantes.
- ARTICULO 12.- Los coordinadores de Dirección serán elegidos por la Junta Departamental y durarán en sus funciones un año y podrán ser reelegidos.
- ARTICULO 13.- El Director del Departamento tendrá que someter todos los asuntos administrativos a consideración de los coordinadores quienes conjuntamente con él tomarán decisiones por mayoría de votos.

Los asuntos de tipo normativo deben ser presentados a los miembros de las coordinaciones para su consideración. Una vez tomada la decisión, la misma debe ser llevada a Junta Departamental. Todos los acuerdos de la Junta Departamental deben ser enviados al Decanato para ser presentados a la Junta de Facultad.

ATRIBUCIONES DEL DIRECTOR

ARTICULO 14.- Son deberes y atribuciones del Director del Departamento las siguientes: -

- a) Representar el Departamento y ser portavoz del mismo ante todos los organismos universitarios, estatales y otros.
- b) Ser portavoz de los organismos citados ante el Departamento e informar, en el plazo más breve posible de todo lo discutido y acordado en esas sesiones.
- c) Firmar la correspondencia y los documentos relacionados con las actividades del Departamento.
- ch) Preparar y firmar con el secretario o asistente todas las actas de las sesiones del Departamento.
- d) Tomar decisiones frente a situaciones imprevistas de carácter de funcionamiento administrativo y funcional.
- e) Valer por la existencia del personal docente y administrativo del Departamento.
- f) Llevar los archivos del Departamento.
- g) Remitir los asuntos relacionados con el Departamento a las distintas coordinaciones, según la naturaleza de los problemas presentados.
- h) Designar al coordinador que ha de reemplazarlo durante sus ausencias a las reuniones.
- i) Sugerir e iniciar acciones que redunden en beneficio del Departamento, de los profesores, de los estudiantes y de la Facultad.
- j) Formar parte del Consejo Consultivo.
- k) Mantener informado al Departamento de todos los acuerdos y decisiones que se tomen.
- l) Valer por la buena marcha del Departamento, por la paz y la armonía entre todos los miembros.
- m) Supervisar la labor de las coordinaciones del Departamento.

- n) Entregar semestralmente al Decanato un informe de las actividades del Departamento.
- o) Elaborar y confeccionar, con la asistencia del coordinador Administrativo, las organizaciones docentes antes de ser presentados al Consejo de Dirección para su aprobación inicial.
- p) Designar a los miembros del Jurado de Tesis o Trabajo de Graduación y la fecha de sustentación.

ARTICULO 15.- Con funciones del Sub-Director:

- a) Reemplazar al Director en las ausencias temporales
- b) Presidir la coordinación administrativa.

ARTICULO 16.- Con funciones de la Coordinación Académica:

- a) Preparar los exámenes de admisión orales y escritos.
- b) Revisar periódicamente el Plan de Estudio y el contenido de los programas.
- c) Preparar solo en conjunto con otros Departamentos planes y programas para cursos especiales.
- d) Estudiar los documentos de los aspirantes a cátedra y hacer las recomendaciones pertinentes al Director.
- e) Elaborar el anteproyecto de planes de estudio y programas para los cursos de post-gradó.
- f) Organizar actividades académicas, investigaciones, conferencias, mesas redondas, seminarios y otros en los cuales participen los profesores del Departamento, invitados especiales y estudiantes.
- g) Reglamentar lo relativo a la selección de jurados para temas de los trabajos de graduación.
- h) Llevar a cabo intercambio de catálogos, programas y otros con otras universidades y recoger todo el material pertinente para estudios de post-gradó que sea útil tanto a estudiantes como a profesores.
- i) Recabar información académica pertinente entre los estudiantes egresados del Departamento a fin de adecuar los

- cursos y programas actuales a las necesidades docentes, de los estudiantes y del país.
- 1) Velar por la buena marcha del Departamento en lo académico y cooperar con los otros profesores en el desempeño de sus funciones.

ARTICULO 17.- Son funciones de la Coordinación Administrativa:

- a) Reglamentar la política de admisión de nuevos estudiantes.
- b) Llevar un control de la asistencia de profesores y personal administrativo e informar periódicamente de ello al Director y al Decano.
- c) Organizar la matrícula y mantener al día los expedientes de los estudiantes de su Departamento.
- d) Organizar los horarios de los profesores, alumnos y personal administrativo.
- e) Procurar un mantenimiento adecuado de aulas, bancos, tableros, etc.
- f) Establecer un horario y un servicio de consultoría, concurrencia y asesoramiento de los profesores en beneficio de los estudiantes.
- g) Orientar a los profesores en cuestiones administrativas.
- h) Mantener al día un fichero de trabajos de graduación.
- i) Reglamentar la cantidad de tesis que un profesor debe dirigir y número de horas que se han de reconocer por este trabajo.
- j) Establecer un horario semanal para que los profesores reciban a los estudiantes que necesitan presentar o discutir problemas administrativos.

ARTICULO 18.- Son funciones de la Coordinación de Asuntos Estudiantiles:

- a. Organizar actividades de tipo académico y cultural en las que participen principalmente los estudiantes, con el fin de estimular su interés académico y lograr un mayor acercamiento entre los miembros del Departamento.

- b) Realizar Asambleas Generales con los estudiantes a fin de mantenerlos informados sobre cuestiones pertinentes al Departamento; escuchar y tratar de resolver los problemas que les afecten.
- c) Estudiar los expedientes de los estudiantes con el fin de determinar sus dificultades y orientarlos a través de cada semestre.
- d) Crear comisiones estudiantiles las cuales se encargarán de llevar a cabo actividades culturales, académicas y sociales.
- e) Establecer un horario semanal para recibir a los estudiantes que necesiten presentar o discutir problemas.
- f) Apoyarlos en el desarrollo de todas sus actividades.

DISPOSICIONES FINALES

- ARTICULO 19.- Este Reglamento podrá reformarse o transformarse a solicitud de la mayoría de los miembros en una reunión ordinaria o extraordinaria en la cual se haya constatado el quórum absoluto (la mitad más uno) de los profesores que se encuentren dictando clases en ese semestre.
La reunión para la reforma de este Reglamento no se celebrará en la temporada de verano.
- ARTICULO 20.- Este Reglamento entrará en vigencia desde la fecha de su aprobación.
- ARTICULO 21.- Las comisiones existentes hasta la fecha de la aprobación de este reglamento podrán ser ratificados por el Consejo de Dirección.
- ARTICULO 22.- El Departamento de Educación Física tendrá un Sub-Director nombrado por el Decano, que lo sustituirá en su ausencia temporal.

GLOSARIO

GLOSARIO

ADMINISTRACION DE LA EDUCACION:

Es el conjunto de funciones, procesos o sistemas a través de los cuales se procura el desarrollo de todas las acciones educativas; en función de los objetivos que el Estado persigue alcanzar, tanto para el propio sector educación en cuanto a su interrelación con los objetivos de los otros sectores sociales y económicos y de los grandes objetivos nacionales.

ANALISIS:

Revisión, estudio, diagnóstico y recomendación que se hace a un documento. Separación de cualquier cosa en sus partes o elementos integrantes, ~~para un estudio~~ y para tomar decisiones.

ANALISIS ADMINISTRATIVO:

Es el estudio individual de cada una de las partes que forman una organización, con el propósito de integrarlas en un todo armónico, a fin de que sus objetivos se cumplan con eficiencia y economía.

El mismo comprende, generalmente, las siguientes etapas convencionales: Planificar la labor, recolectar datos o hechos, organizar y analizar los datos, formular

conclusiones y recomendaciones, presentar las recomendaciones, implantar las recomendaciones apropiadas y evaluar los resultados.

AUTORIDAD:

Facultad de actuar o de mandar a otros miembros del organismo administrativo.

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

Es la función de mandar y lograr obediencia. Esta puede legarse o compartirse mientras haya lealtad, confianza, entendimiento y capacidad. El grado adecuado de responsabilidad conlleva implícito un concepto de sanción de cualquier género.

BASE LEGAL: (Véase Reglamento Orgánico Funcional).

Fundamento jurídico y administrativo que constituye el marco normativo en el que se fundamentan los actos de una institución pública cualquiera.

CENTRALIZACION:

Concentración de la autoridad en un nivel jerárquico particular, la cual reúne en una sola institución o persona el poder de tomar las decisiones más importantes.

DESCENTRALIZACION:

Delegación de funciones y de autoridad y unidades

funcionales que tienen bastante independencia de la unidad central; y/o delegación de autoridad y responsabilidad a un grupo de individuos con base en el principio de la división del trabajo.

DIVISION DEL TRABAJO:

Es la base de la organización educativa, con las limitaciones impuestas por la experiencia.

En la división del trabajo, la especialización es la habilidad o conocimiento que adquiere una persona como consecuencia de su dedicación al cultivo de una rama de una determinada ciencia o arte.

ESCALA JERARQUICA:

Se refiere a la serie de niveles de autoridad que va desde el jefe superior hasta los distintos puestos inferiores. Las líneas de autoridad y campo de jurisdicción claramente establecidos, definen el camino normal que siguen las disposiciones que se transmiten y las órdenes que se reciben en un organismo determinado.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA:

Configuración administrativa que representa las unidades operacionales de la administración o de una institución, identificando la relación que guardan dichas

unidades entre sí.

ESTRUCTURA JERARQUICA:

Distintos niveles de autoridad y responsabilidad comprendidos dentro de una organización.

ESTRUCTURA ORGANICA:

Conjunto de órganos ordenados e interrelacionados racionalmente entre sí, para cumplir funciones pre-establecidas que permiten el logro de la misión asignada, determinando y adjudicando grados de autoridad y responsabilidad.

FUNCION:

Grupo de actividades afines, ejecutadas con base a un plan o esquema general para la consecución de el o los objetivos trazados.

FUNCION DE LA ADMINISTRACION DE LA EDUCACION A NIVEL INSTITUCIONAL.

Orientar y coordinar la planificación y programación: conduce la ejecución y controla y evalúa la utilización de los insumos necesarios para el desarrollo de las actividades educativas, partiendo de las condiciones específicas de vida en que éstos actúan.

LEALTAD Y ESTABILIDAD:

El personal debe ser consecuente con la institución, aunque esto depende de que se garantice su permanencia en el trabajo y se le mantenga en el goce de sus derechos dentro del marco de las leyes, mientras cumpla con sus deberes y obligaciones.

PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE MANDO:

Principio que postula que sólo debe existir una autoridad formal en cada unidad administrativa, de manera que se reciban instrucciones de un solo jefe y ante él se informe de los deberes asignados y cumplidos.

RELACION DE DEPENDENCIA:

Interacción existente entre una unidad superior y aquellas que le son directamente dependientes.

RELACION INTRASECTORIAL:

Relación más directa que guarda una institución con otra dentro de un sector.

RELACION INTERSECTORIAL:

Relación existente entre instituciones que no pertenecen al mismo sector, pero que sus programaciones involucra una acción de coordinación con instituciones vinculadas a estos programas.

REMUNERACION ADECUADA Y EQUIDAD:

El pago de acuerdo con los niveles de autoridad y responsabilidad, con la especialización y división del trabajo, con la permanencia y superación.

RESPONSABILIDAD:

Obligación que tiene todo miembro de un órgano administrativo de cumplir sus deberes como tal.

SECTOR:

Parte de una clase o de una colectividad que presenta caracteres peculiares.

SUBORDINACION DEL INTERES PARTICULAR AL GENERAL:

El interés de un individuo o de un grupo no debe prevalecer en contra de la institución.

SUPERVISION:

Guía y dirección prestada a uno, o más individuos que lleva a cabo tareas u operaciones que se les han asignado.

TEORIA GENERAL DE SISTEMAS:

Trata del desarrollo de esquemas sistematizados, que nos permiten entender mejor las relaciones entre las diferentes partes que forman un todo o cualquier fenómeno empírico, y entre éste y su ambiente.

UNIDAD ADMINISTRATIVA:

Término geográfico que se utiliza para identificar todos los segmentos estructurales que componen una institución, ejemplo: dirección, departamento, sección, etc.

UNIDAD DE MANDO Y DE DIRECCION:

Principios que determina que debe existir una sola autoridad formal que da las órdenes, toma decisiones y recibe los informes sobre el cumplimiento de los deberes de otra u otras unidades de menor jerarquía. Se refiere a la ejecución de una actividad cualquiera para la cual el agente que la ejecuta recibe órdenes de un solo jefe.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- ARIAS G., Fernando. Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento. 3a. edición. México: Trillas, 1986.
- CAGIGAL, José M. Cultura Intelectual y Cultura Física. Buenos Aires: Kapelusz, 1980.
- CAMPERO, Gildardo H. La Reforma Administrativa en América Latina. México: Instituto Nacional de Administración Pública. (INAP), 1985.
- Diagrama para el estudio de la organización. San José, Costa Rica: Instituto Nacional de Administración Pública (ICAP), 1974.
- CLAUDE S., George. Historia del pensamiento administrativo; tr. por Guillermo Maldonado Santa Cruz. España: Dossat, 1981.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración; tr. por María Isabel Fittipaldi de Ruiz. México: Calypso, 1985.
- DAVID, Pedro R., ed. y otros. Radiografía de la Universidad en las Américas. México: University of New México, 1973.
- FERNANDEZ Arenas, José Antonio. El proceso administrativo: Historia e importancia de la administración. México: Diana, 1984.
- FILHO, Lourenco. Organización y administración escolar; tr. por María Celia de Equibar. 14a. edición. Buenos Aires: Kapelusz, 1965.
- GALVAN, Escobedo, José. El tratado de administración general. 4a. edición. San José, Costa Rica: Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), 1972.
- HEINICH, Roberto. Tecnología y administración de la enseñanza; tr. por Francisco G. Aramburve, México: Trillas, 1980.
- IZQUIERDO, Norma. Administración regional en América Latina. Buenos Aires: SIAP, 1976.

- JIMENES, Nieto. Política y Administración. Madrid: Tecnos, 1970.
- JUSTIZ, M., ed. y otros. Panorama de la Educación Superior en América Latina y Estados Unidos. México: University of New México, 1981.
- KARAM, David. Administración y organización de la educación física, deporte y recreación. México: Escuela Nacional de Educación Física (ENEF), 1976.
- KLIKSBERG, Bernardo. El pensamiento administrativo: Del taylorismo a la teoría de la organización. Buenos Aires: Paidós, 1978.
- La Reforma de la administración Pública en América Latina. Alcalá de Henares, Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, 1984.
- KOONTZ, Harold y O'Donnell Cyril. Administración; tr. por Sauri Galed de Allud. 3a. edición. México: McGraw Hill, 1985.
- LEMUS, Arturo L. Administración, dirección y supervisión de escuela. Buenos Aires: Kapelusz, 1975.
- MAMAKFOROOSH, Mohammad Naghi. Metodología de la investigación: Administración, contaduría y economía. México: Limusa, 1984.
- MCGREGOR, Douglas. Mando y Motivación; tr. por Andrés Ma. Mateo. México: Diana, 1986.
- MONCADA, Alberto. Administración Universitaria. Introducción Sistemática a la Enseñanza Superior. Madrid: Fundación Moncada-Kayon, 1971.
- NEWMAN H., Williams. La dinámica administrativa: Conceptos, funcionamiento y aplicaciones prácticas, tr. por Emilio Molina García. 2a. edición. México: Diana. 1984.
- PERKINS A., James. La Universidad en transición; tr. por Catalina Castro. México: UTEHA, 1967.
- PETIT A., Thomas. Fundamentos de coordinación administrativa; tr. por Ricardo Galvet Pérez. México: Limusa, 1978.
- RIOS Szalay y Paniagua, Andrés. Orígenes y perspectivas de la administración. México: Trillas, 1984.

- SAROKA, Raúl y Etchetto, Carlos A. Organigrama, diseño e interpretación. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1973.
- SIKULA, F. Andrew. Administración de recursos humanos en empresas, tr. por Marta Fernández Rocha. México: Limusa, 1979.
- STONER, James A. F. Administración; tr. por Jorge Cárdenas Nancetti. 2a. edición. México: Calypso, 1985.
- SPERB, Dalila. Dirección y supervisión en la escuela primaria; tr. por María Cecilia. Equibar. Buenos Aires: Kapelusz, 1965.
- SVENSON L., Arthur. Análisis crítico de la administración; tr. por Alfonso Vasseur Wall. México: Continental, 1978.
- TUNNERMANN B., Carlos. Pensamiento universitario centroamericano. Costa Rica: EDUCA, 1980.
- URREGO, Florencio y Trego Francisco. Conceptos fundamentales sobre la organización. México: Trillas, 1982.
- ZANKOV, L. La enseñanza y el desarrollo; tr. por Vicente Per-tegaz. Moscú: Progreso, 1984.

DOCUMENTOS

- AROSEMENA, Jorge. "Realidad socioeconómica y educativa de Panamá". Sistema de Capacitación Permanente (SICAPER). Código DB-I 1-77. Panamá: ICASE, 1977.
- B T G., José. "Educación y Desarrollo en América Latina. Bases para una Política Educativa". Biblioteca Dimensión Americana. Ed. Solar/Hachette. Buenos Aires: UNESCO, 1967.
- CULBERTSON, Jack A. "La administración. Instrumento Fundamental para la elaboración, realización y evaluación de los planes de desarrollo educativo". Documento Nº.3 del XI Curso Regional de Especialización en Administración de la Educación a Nivel de Post-Grado. Panamá: ICASE, 1981-82.

- GOMEZ, Víctor M. "Crisis interpretación y prospectiva del desarrollo educativo en América Latina". (Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, México, Vol. IX Nº.4, 1979). Módulo: Política y Desarrollo Educativo del Programa de Maestría en Desarrollo de Sistemas Educativos. Panamá: ICASE, 1985.
- GUTIERREZ R., Alberto y Bernede, Jean F. "La formación de los administradores de la Educación". Documento Técnico Nº.6 Proyecto Regional. Red de Sistemas Educativos para el Desarrollo en Centroamérica y Panamá. Guatemala: UNESCO, mar: 1976.
- LEPLANTE, Jean Claude. "El análisis de sistemas aplicados al campo de la educación"; tr. Herminia Mérega. Recherche, Pédagogie et Culture. Nº.28: 2-27 (mar., -abr., 1977).
- LUCARELLI, Elisa. "La comunidad y la institución educativa como fuente del curriculum". Panamá: ICASE, 1977.
- MANZUR, Antonio. "La óptica de sistemas en la administración de la educación". Teoría de sistemas aplicado a la educación del VI Curso Regional de Administración, Planificación y Supervisión de la Educación. Panamá: ICASE, 1975.
- MINISTERIO DE PLANIFICACION Y POLITICA ECONOMICA. Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional. Departamento de Planificación Administrativa. Guía técnica para la elaboración de organigramas en el sector público panameño. 2da. edición. Panamá: MIPPE, 1984.
- _____ Teoría general de los sistemas y su proyección a la administración. Panamá: MIPPE, 1979.
- _____ Estrategias para el desarrollo. Panamá: MIPPE, 1982.
- OCHOA, Ilsa de. "Conceptos básicos de administración: Un enfoque la administración de la educación a nivel superior". Serie Asistencia Técnica Nº.6 Proyecto 07101: Comisiones de Curriculum. Plan de Desarrollo Universitario 1984-87. Panamá: Universidad, 1985.
- PEREZ C., Hugo. "Instalación a la teoría general de sistemas y sus aplicaciones a la educación". Teoría de sistemas aplicado a la educación del VI Curso Regional de Administración, Planificación y Supervisión de la Educación. Panamá: ICASE, 1975.

- POSSE, Raúl y Massiah, Roberto. "Teoría y ciencia de la administración aplicada a la educación". Sistemas de Capacitación Permanente (SICAPER). Código DB-11-1-77. Panamá: ICASE, 1977.
- RUIZ C., Manuel. "Metodología en el análisis de las actividades administrativas". Documentación Administrativa N°. 75:21-30 (Revista mensual de la Presidencia del Gobierno Español). Marzo, 1964.
- SANDER, Benno. "Administración de la Educación en América Latina: El concepto de relevancia cultural". Educaco Brasileira. (Revista del Consejo de Rectores de la Universidad Brasileñas) Año IV, N°.9 Brasilia: 1983.
- STUFFLEBEAM D. "Enfoque de sistemas en la educación"; Tr. Sergio S. NILO. Educational Technology. (s.l.i.s.n.), 1968.
- UNIVERSIDAD DE PANAMA. Dirección de Planificación Universitaria. Aspectos organizacionales de la Facultad de Humanidades". Propuesta de reorganización de la estructura académica de la Universidad de Panamá. Panamá: Universidad, 1984.
- Facultad de Filosofía, Letras y Educación. Boletín informativo de la Facultad de Filosofía, Letras y Educación. Panamá: Universidad, 1972.
- Instituto Centroamericano de Administración y Supervisión de la Educación (ICASE). "Diagnóstico, políticas y estrategias". Plan de Desarrollo Universitario 1984-1987. Panamá: Universidad, 1984.
- Dirección de Planificación Universitaria. "Manual de Organización y funciones". Organización Administrativa y Académica de la Facultad de Humanidades. Panamá: Universidad, julio, 1985.
- Instituto Centroamericano de Administración y Supervisión de la Educación. Plan de Desarrollo Universitario 1984-1987. Panamá: Universidad, 1984.
- Dirección de Planificación Universitaria. Guía Académica. Panamá: Universidad, 1984.
- Dirección de Planificación Universitaria. La Educación Superior en Panamá. Caracas: CRESALC-UNESCO, 1985.

CONGRESOS Y SEMINARIOS

Congresos de Docentes de la Universidad de Panamá (1º: 1983: mayo 18-21: Panamá). Educación superior y sistema educativo nacional. Panamá: APUDEP, 1983.

Congreso Interamericano de administración de la educación (1º: 1979: dic. 10-14: Brasilia). Papel del administrador educacional en el desarrollo de la política educativa e implicaciones para la formación de administradores de la educación. Julio Mora y Fabio Bustos. Brasil: 1979.

Seminario Iberoamericano de Administración Educativa. (1º: feb. 13-17: Madrid), España: INCIE. Ministerio de Educación y Ciencia, 1978.

Seminario regional sobre formación de administradores y supervisores escolares. Santiago de Chile: UNESCO, 1978.

Seminario regional sobre la formación de administradores de la educación. (II: mar., 13-18). Panamá: UNESCO, 1978.

Seminario sobre administración de la educación en América Latina. Barquisimeto, Venezuela: OEA. El Macaro. 1974.

Seminario-Taller de Capacitación en Planificación Regional de la Educación con énfasis en la elaboración del Diagnóstico Socioeconómico y Educativo (1º: 1984: agosto 20-31: Universidad de Panamá). Panamá: Universidad, 1984.

TRABAJOS DE GRADUACION

Medina, Domínguez Valentín. La Universidad de Panamá a través de sus 25 años de labor. Trabajo de graduación. Panamá: Universidad, 1961.

Vásquez González, Enrique. Historia de la Facultad de Filosofía, Letras y Educación, desde su fundación hasta 1968. Trabajo de graduación. Panamá: Universidad, 1969.

REVISTAS

"Administración de la educación". La Educación. Año 13 (49-50): 53-55, en; - jun., 1968.

LEYES

Panamá. Leyes y estatutos. "Ley 11 de la Universidad de Panamá, de 8 de junio de 1981". Panamá: Imprenta Universitaria, 1981.

_____. Legislación orgánica y normas reglamentarias del Instituto para la Formación y aprovechamiento del Recurso Humano (IFARHU). "Ley Nº.1, de 11 de enero de 1965, reformada por la Ley Nº.45 de 25 de julio de 1978". Panamá: IFARHU, 1982.